

# 博士論文

雇用形態の違いによる処遇格差をめぐる史的分析

：製造業と小売業における正社員とパートタイム労働者の分業と秩序の形成

禿 あや美

## 目次

序論	課題と方法	1
第1節	はじめに ー問題関心	1
第2節	本稿の分析視角	4
第1章	企業内の分業と秩序の意味 ー先行研究の検討からー	8
第1節	日本における「内部労働市場論」の検討	8
第2節	日本の女性労働研究の検討	14
第1部	電気機械器具製造業におけるパートタイム労働者の分業と処遇制度の変化	20
	はじめに	20
第2章	電機産業におけるパートタイム労働者の活用	24
	はじめに	24
第1節	パートタイム雇用の前史としての臨時工	24
第2節	パートタイマーの活用	28
第3節	小括	38
第3章	EL社におけるパートタイム労働者の人事・処遇制度の成立	40
	はじめに	40
第1節	臨時工問題の解決と定時社員制度の成立（1950年代から1960年代）	41
第2節	パートタイマーの登場と定時社員制度の成立（1960年代から1972年）	45
第3節	正社員の仕事別賃金制度	57
第4節	小括	66
第4章	EL社におけるパートタイム労働者の活用と衰退と人事・処遇制度	67
	はじめに	67
第1節	定時社員制度の改革	67
第2節	1970年代半ばの定時社員と正社員の仕事の分業	72
第3節	1980年代の定時社員制度の総合的見直し	74
第4節	定時社員制度の衰退と業務請負の利用	79
第5節	小括	81
	第1部のまとめ	83
第2部	小売業におけるパートタイム労働者の分業と処遇制度の変化	86
	はじめに	86

第5章	C01社におけるパートタイム労働者の人事・処遇制度と労使関係	89
	はじめに	89
	第1節	パートタイム労働者の定着（1970年代） 92
	第2節	パートタイム労働者の積極的な活用（1980年代） 96
	第3節	パートタイム労働者の一層の戦力化とその帰結（1990年代） 107
	第4節	小括 119
第6章	ダイエーにおける人事・処遇制度の変化	121
	はじめに	121
	第1節	ダイエーの概要 121
	第2節	1980年代から1990年代の低成長期の人事・処遇制度 124
	第3節	2000年代の正社員とパートタイム労働者の処遇制度の統一 132
	第4節	小括 139
第2部	のまとめ	140
第3部	職務分析・職務評価調査を用いた小売業の人事・処遇制度の分析	142
	はじめに	142
第7章	本研究で用いた職務評価調査	146
	はじめに	146
	第1節	調査対象企業の概要 146
	第2節	調査対象企業の職務 148
	第3節	本研究で用いた職務評価要素の概要 152
	参考資料	調査表 158
第8章	C02社の正社員とパートタイム労働者の職務と賃金、職務評価点の分析	163
	はじめに	163
	第1節	C02社の人事・処遇制度の概要 163
	第2節	C02社の職務評価点の分析 166
	第3節	職務評価点と年齢や勤続、役職、時給との関係 171
	第4節	職務の分担状況 173
	第5節	小括 175
第9章	C03社の正社員とパートタイム労働者の職務と賃金、職務評価点の分析	176
	第1節	C03社の人事・処遇制度の概要 176
	第2節	C03社の職務評価点の分析 179
	第3節	職務評価点と年齢や勤続、役職、時給との関係 186
	第4節	職務の分担状況 192
	第5節	小括 193

第 10 章	C04 社の正社員とパートタイム労働者の職務と賃金、職務評価点の分析	195
第 1 節	C04 社の人事・処遇制度の概要	195
第 2 節	C04 社の店舗と配送の事業者内の組織図	200
第 3 節	C04 社の職務評価点の分析	202
第 4 節	職務評価点と年齢や勤続、役職、時給との関係	211
第 5 節	職務の分担状況	215
第 6 節	小括	216
第 3 部のまとめ		218
結論	分業に基づく秩序の形成	221
参考文献・引用文献		229

## 序論 課題と方法

### 第1節 はじめに —問題関心—

本稿の課題は、パートタイム労働者を中心とする非正社員の企業内における位置づけに注目することによって、正社員・非正社員の分業と秩序が、どのように構築・維持され、変容してきたのかを明らかにすることである。分業とは、どのような雇用形態の労働者が、どのような内容の仕事と責任を担うのかという職務の分担である。異なる職務は、たんに並立しているのではなく、賃金をはじめとして受ける処遇において序列化されている。そうした序列は企業秩序の枢要な要素である。労使双方が、正社員と非正社員の間にある処遇格差の「合理性」や「不合理性」をどのようにとらえ議論したのかを分析することで、両者の分業のあり方が時間の経過とともに変化しながらも、企業内で形成された序列と秩序がいかに維持され続けてきたのかが明らかになる。

これまで、日本の企業内の序列を分析する際に、多く取り上げられ議論されたものは「年功序列」に基づく賃金の支払いや慣行である。氏原（1966：382）は「職場内の秩序が年齢を基礎とする労務者の序列によって支えられていること、およびそれが、経営管理の階層的組織（または身分制度）と給与によって公式的表現を与えられ、かつ基礎づけられている」と述べ、組長や職長を頂点とする管理組織が形成され序列化されるとともに、それが給与の序列とも一致していることを明らかにした。そして、このような序列の構造を「年功序列」または「年功的職場秩序」と呼んだ（橋本 2015：47）。この研究は大きな影響を持ち、日本型の雇用システムを論じる際に広く用いられるようになる。しかし、年功制が適用されるのは、野村（2007）も指摘する通り、あくまで男性の正社員のみであり、性別や雇用形態を超えて適用されてきた序列とは言えない。氏原も、年功序列を見出す際に分析に用いた調査の回答者のうち、女性労働者や臨時工などの労働者を除いてそれを分析し、概念化していることは、橋本の原票を用いた再分析でも明らかとなっている（橋本 2015）。本稿は、日本の職場が、性別や雇用形態の違いも包摂しうるどのような要素に依拠しながら、職場の指揮命令の権力関係を形成し、賃金を決定し、それに基づき序列を形成しているのか、そしてそれが労働者に受容され、秩序づけられたのかを論じる。その際に焦点となるのが職務の分担、つまり分業であると考えている。

なぜ、パートタイム労働者を中心とする非正社員を含んだ、企業内の分業と秩序の構築と変容を議論するのか。その問題関心は下記のとおりである。

1960年代後半から1980年代にかけて成立した企業秩序は、いわゆる職能資格制度を中心とした人事・処遇制度を軸として、典型的には大企業で働く男性正社員を対象に形成された。その企業秩序は、労働者の仕事内容や配属先を変更させても賃金額が直接的に増減しないように、職能資格制度を運用することで、職務配置の柔軟性を保ち、長期間の人材の育成を可能とし、また、新技術の導入に対する労働者の忌避意識を下げ、企業の生産性向上に寄与したと考えられている。社会保障制度や税制・住宅政策などの企業外の諸制度も、そうした日本型の雇用システムを前提とし、また補強する形で構築された。それは「男性稼ぎ主型生活保障システム」と呼ばれるものである（大沢 2013）。日本では子どもの教育が男性の稼ぎ

に依存する度合いが大きいことも、雇用システムに負荷をかけている<sup>1</sup>。

しかし、こうした特徴をもつ日本型の雇用システムはもとより脆弱性を抱えており、国内外の環境が変化するなかで変容を余儀なくされている。自生的に変容しているというより、行き詰まりが意識され、変革ないし再構築が模索されているのである。しかし、いまだにポスト日本型雇用システムの像が共有されているわけではない。新たな雇用システム像を展望するためにも、従来のシステムの行き詰まりの淵源を掘り下げること、それが本研究の狙いである。

従来のシステムの行き詰まりは二重である。

第1に、日本型の雇用システムの「中核」と捉えられてきた、正社員の制度が変化を迫られている。職能資格制度の下で支払われる賃金は、年功的運用になりやすく、従業員の年齢別構成が高齢化するなかで高コストになりやすい。そこで特に2000年以降「成果主義」の導入がなされ、「職務」や「役割」といった考え方を取り入れながら新たな社内秩序を構築する模索が続いている（石田2003）。正社員の制度を相対的に維持しながらも、制度を適用する対象を絞り込む動きも顕著である。加えて、労働者は残業や転勤、配置転換などの命令に従う義務を負い企業に強く拘束されることで、長期雇用が維持され、人材が長期的に育成され、年齢や勤続に伴う賃金の上昇や雇用の安定がもたらされてきたが、近年ではそれに対する労働者の心理的抵抗感も高まっている<sup>2</sup>。そもそもこうした強い拘束性のもとでは、家事や育児、介護などを妻に任せ、仕事に打ち込むことができる夫でなければ、正社員として働き続けられない。正社員とは「一家の世帯主として家族が養える賃金が支給され」、雇用保障も強固であることに利点が見出されてきた<sup>3</sup>。しかし「成果主義」などに伴って、正社員も年功的な処遇を期待しにくくなり、企業の側も長期的に安定的な見通しを立てることが困難になっている。性別役割分業を固定化するような制度を運用し続けていくことは限界にきている。

日本型雇用システムの行き詰まりとして第2に、これまでの雇用システムの下で広がった正社員と非正社員間の処遇格差が深刻となり、正当性を維持できなくなっていること

---

<sup>1</sup> しばしば指摘されるように教育への公的支出の対GDP比が、日本はOECD諸国で最低であり、とくに早期幼児への就学前教育と大学等高等教育で薄い。最新のOECDのデータでも、3歳までは母親の手で、大学は父親の甲斐性で、という社会なのである（OECD カントリーノート 「図表で見る教育2019年版」

[https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019\\_CN\\_JPN-Japanese.pdf](https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_JPN-Japanese.pdf)、2019年9月30日アクセス）。

<sup>2</sup> 2019年には化学メーカーに勤める男性が育児休業から復帰するタイミングで出された転勤命令をきっかけに退職せざるを得なくなったという、男性の妻によるインターネット上の書き込みが話題となった。企業側の転勤命令権に対する市民の疑念が多くインターネット上でも表出されていた。その後、筆者がある企業の人事担当部長にインタビューした際、転勤そのものを理由に、いわゆる「総合職」と「一般職」の賃金額に差をつける現行の制度について、やめる方向で見直す必要があるとの認識を語っていた。これらは、共稼ぎ夫婦が主流になる中で、転勤に対する労働者の意識が変化していることを示している事例と思われる。もちろんその行く先は注視する必要がある。

<sup>3</sup> ここでの表現は、武石（2009：295）によるが、同様の認識は労働に関する研究のみならず、政策や司法の場を含め、一般的なものである。

が挙げられる。日本型雇用システムの正社員制度の裏面は、正社員と非正社員との間の分断である(佐口 2014)。基本給や賞与、退職金を含むと正社員・非正社員の賃金額の差は大きく、雇用保障の程度、社会保障等の適用等においても異なる処遇となっている。佐口(2014)も述べる通り、正社員と非正社員の賃金差の合理性をめぐっては、拘束性の差に鑑みて「妥当性がある」という議論があるものの、両者が担っている仕事の内容と責任には低くないレベルで同質性が見いだされ、にもかかわらず処遇には大きな格差があるのが現実である。転勤や配転や残業への応諾といった拘束性の強さが、果たして退職金や賞与を含む大きな格差を正当化するほどのものと言えるのか、疑問が生じるのである<sup>4</sup>。低賃金で雇用保障の度合いが低く、処遇も悪い非正社員の増加は、格差問題ではなく、もはや「階級社会」の形成であると捉える議論もある(橋本 2018)。

以上のような二重の行き詰まりに関して、「ジョブ型」の制度を対置する議論もある。すなわち濱口(2009)は、日本の正規労働者の制度を企業の強い経営権の下で拘束されている「メンバーシップ型」と整理し、それとは異なる制度である「ジョブ型」を展望する。また、職務や勤務場所などの一部または全部が限定される「限定正社員制度」の構築によって、正社員の処遇制度を切り分けることを模索する議論もある。とはいえ、たとえば短時間正社員制度の導入が少子化対策として挙げられつつも、これまでほとんど浸透しなかった。

実は、上記の行き詰まりの第二点が、限定正社員制度の構築のための前提条件をあらかじめ損なっていると思われる。同じような仕事をしているにもかかわらず、賃金のみならず福利厚生も含むさまざまな処遇格差を、正社員・非正社員の間で温存するならば、短時間正社員とパートタイム労働者との賃金格差も合理性を主張できない。大きすぎる正規・非正規間の格差が正社員の雇用制度の多様化をも阻んでいる。つまり日本型雇用システムの二重の行き詰まりは、大きすぎる正規・非正規間の格差と表裏一体の問題である。次世代の教育を含む生活に必要な保障のほとんどを雇用依存している社会において、正社員の働き方の多様化を阻み、ワークライフバランスの実現を困難にして少子化を促進していることは、社会の持続可能性を削いでいる。

以上のような日本型雇用システムの行き詰まりについて、その淵源を見据えることが、新しい雇用システム像の展望を可能にするであろう。しかしながら、日本の労働研究の従来の枠組みでは、大きすぎる正規・非正規間の格差の淵源に迫ることはできない。詳細は第1章に譲るが、具体的には第1に、従来の研究では、正規・非正規両者の処遇のあり方が同じ枠組みを用いて分析されず、一つの企業で雇用されている正社員と非正社員の処遇差が発生するメカニズムや、その処遇差の「合理性」が十分には検討されていない。第2に、日本の労働研究におけるジェンダー視点の不在や排除といった、従来から指摘されている課題が依然として克服されているとはいえない。ジェンダー視点に立つ労働研究が一定蓄積されながらも、正社員の研究において、性別分業を前提し固定化する従来の正社員の制度が持続可能でないことが、未だに十分に意識されていないのである。

そのため本稿では、正社員のみではなく、パートタイム労働者をはじめとする非正社員を含んだ、企業内の職務の分担と処遇の序列がどのように構築・維持、あるいは変容し、秩序が形成されてきたのかを明らかにすることが必要であるととらえている。

---

<sup>4</sup> 佐口(2014) 136—138頁を参照。

## 第2節 本稿の分析視角

### 1. 分業と秩序への注目

本稿では、同一企業において雇用される正社員と非正社員双方を射程に入れ、両者の企業内での位置づけを規定している要因は何かを議論してゆきたい。これは、第1章で詳論するように、日本の従来の労働研究において、内部労働市場と外部労働市場が異なる概念や原理によって機能している市場として区別され、「合理性」がそれぞれの市場内で議論されてきたこと、および正社員が一律に内部労働市場に、非正社員が一律に外部労働市場に当てはめられて理解され、職務への関心が薄かったことを、問い直す作業でもある。その際に参考になるのは、野村の議論である。

野村(2007)は、学歴と性別で仕切られた会社身分制度を日本的雇用慣行の本質と捉え、両制度の存在そのものを、日本的雇用慣行に不可欠のものとして議論している。加えて、製造業を対象に、小池和男の議論が、専門工と生産労働者の分業の存在を軽視し、幅広く柔軟な職務配置がもたらす高度な知的熟練と多能工化に関する議論をしたことを批判し、企業内における分業のあり方に注目している(野村1993)。野村は、企業内外にある分業を把握するとともに、分業が成立する企業内条件と社会における条件を整理し、社内にある身分的秩序の存在を、日本的雇用慣行の特徴と捉えたのである。ただし、野村の議論は製造業を対象としており、またパートタイム労働は主たる分析対象ではない。本稿は、製造業のみならず小売業を対象に、正社員とパートタイム労働者の分業のあり方に注目する。このような視点は、正社員の雇用制度内のみでの合理性や公平性を議論する限界を超えて、正社員と非正社員の企業内における雇用制度の相互補完性を把握するのに有効であると思われる。

### 2. 正当化のロジック

また、分業と秩序を論じるにあたって、本稿では特に処遇格差の正当性をめぐる労使の議論に注目したい。この観点から重要な研究は有田(2016)である。有田(2016:233)日本における正規雇用と非正規雇用の区分は、単純に(報酬の格差によって補われた)雇用のフレキシブルさや責任・義務の程度の『水平的な相違』であるのみならず、職務遂行能力の違いに応じた『垂直な相違』である部分も大きく、それぞれに対応する正当化ロジックのどちらかが、批判の内容に合わせて都合よく用いられるようになっている」と指摘する。また、「日本では直接雇用の非正規雇用と正規雇用との賃金格差は」、「性別や職種を問わず、正規雇用と比べて賃金水準が20-30%下落する、というのがほぼ共通した傾向であり、正規雇用との賃金格差に関しては一種の共通した『相場』が形成されているかのようである。日本では、正規雇用と非正規雇用の区分が明確で、それが強く標準化されているのみならず、このような正規雇用と非正規雇用との報酬格差のあり方も強く標準化されている点が大きな特徴であるといえる」と述べている(有田2016:182)。

正社員と非正社員の間には処遇上の格差が存在する。そしてその格差は、有田の指摘する通り、強く標準化され、「相場」さえも形成している。では、その格差を合理的な差であると、企業内の当事者を納得させる「処遇格差の正当性」は、企業内においてどのような過程をへて形成されているのであろうか。パートタイム労働者の担当職務に求められる技能



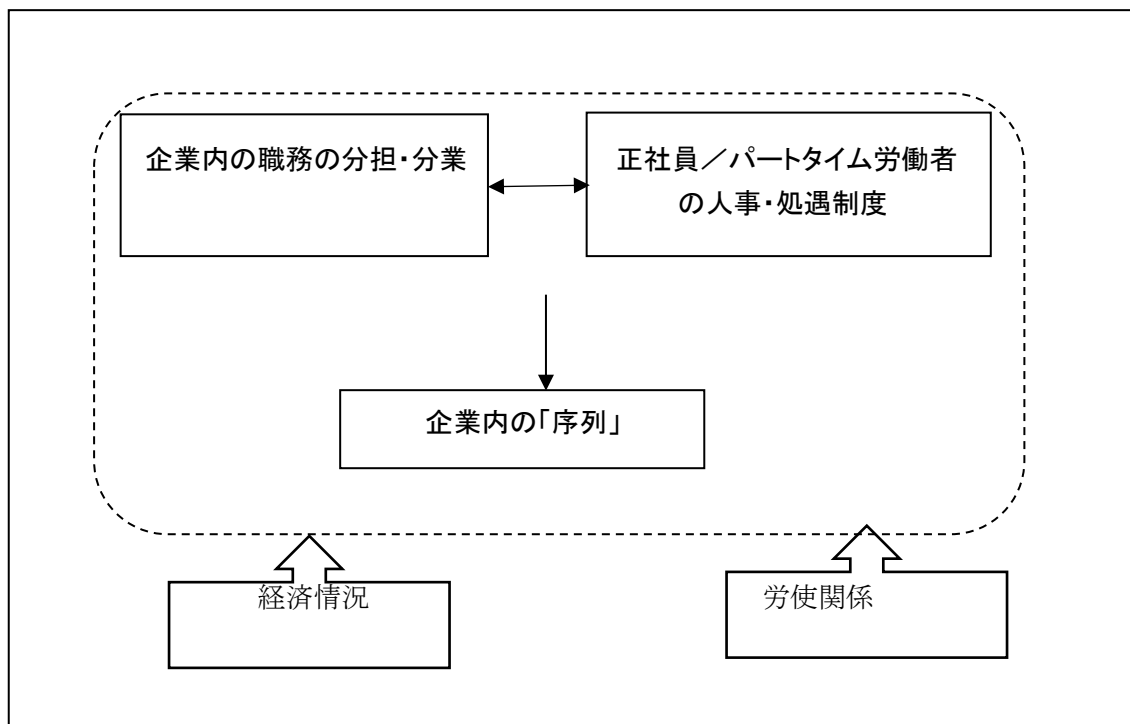
が低いから低賃金が支払われており、それに当事者を含め企業内部での納得性も高い、ということだけではなく、処遇格差に正当性を与えるために、低賃金の処遇に見合わせるために職務の割り当てを調整する、という逆の作用も、企業内の労使交渉の過程をみると観察される。格差の正当性をめぐる労使と当事者のとらえ方は単純なものではなく、詳細に分析する必要がある。

どのような雇用形態の労働者が、どのような内容の仕事と責任を担い、どれくらいの賃金や処遇を受けるのか、そしてそれを労使がどのように交渉してきたのかを歴史的にたどることで、労働者の公平観や納得性の有無やそれを支える社会的要因といった議論も取り入れながら考察することができる。分業を支える社会的要因として、パートタイム労働政策等の政策の影響も議論内に据え、それとの企業内における雇用制度との相互関係も議論に含むことができる。このことは、正社員内部での公平観という議論の狭さを乗り越え、またパートタイム労働者自身の「あきらめ」といった要素も盛り込みながら、処遇格差をめぐる公平観や納得性を構成する要素の複雑さを議論できると考えられる。

そこで本稿では具体的に次の諸点に注目し議論することを課題とする。①職務を遂行する上で求められる経験やスキル、その仕事の社内での序列や職務階梯、人事処遇制度での位置づけを明らかにすること、そしてそれを、②どのような雇用形態の労働者が担当し、それに対して、③どのような賃金や処遇を当てはめ、企業内の秩序を形成していったのかを明らかにしたい。さらに、④その処遇上の格差に対して、労使双方が納得し合理性を有していると思えず過程や、あるいは合理性がなく、不公平だと認識していく過程も分析する。加えて重要なのは、上記の分業のあり方とそれに応じた秩序の形成は、⑤時間の経過とともに変化することである。技術変化や競争環境の変化、労働者のスキル形成の深まりなどによって、かつて正社員が担当していた職務を非正社員が行うなど、分業のあり方は変化する。しかしそれに合わせて秩序はまた再構成されていく。その過程を分析することで、企業内での労働者の位置づけや、処遇格差の合理性をより立体的に把握することができると思われる。

上記の具体的な関心に沿って、本稿で議論したいこと示すと、図表序—1となる。企業内の分業に応じて正社員やパートタイム労働者の人事・処遇制度が整備される。この両者によって、企業内の序列—どのような仕事を、誰が、どれくらいの賃金で担当するのか、そしてそれに対してどのような昇進階梯が用意されるのか、が明らかとされ、企業内の秩序が形成される。しかし分業のあり方は、企業を取り巻く経済状況や、労働者のスキル形成などによって変化する。そうした変化に対して労使交渉を通じて、人事・処遇制度は改定され、企業内の秩序は再構築される。このような分業と秩序が、企業内外の諸要素によってどのように形作られ、合理性を有していると思なされていくのか、事例を通じて検討してゆきたい。

図表序－1 分業と秩序形成の相互連関



### 3. 構成と研究対象

本稿の構成を記すと、次のとおりである。

第1章では、同一の企業で雇用される正社員と非正社員の処遇差の合理性と、両者の雇用制度の相互関係について、日本の労働研究において、理論上どのように説明されてきたのか、検討したい。その検討を通じて本稿の意義も詳らかになる。

第1部では、日本で多くのパートタイム労働者が雇用され始めた1960年代から1980年代を中心に、電気機械器具製造業のある企業を対象にした事例分析を取り上げる。日本で初めて広範にパートタイム労働者が活用されたのが、1960年代の製造業である。ここで新たに雇われ始めたパートタイム労働者に対して、どのような仕事が割り振られ、処遇されたのか、その形成の過程に注目することで、日本におけるパートタイム労働者の位置づけを明らかにしたい。パートタイム労働者の担当する仕事が、どのように変化したのか、そしてそれに応じて人事・処遇制度がどのように整備されたのかを明らかにするとともに、分業の変化とともに生じた人事・処遇制度の変更や議論の過程を分析したい。その際に論点となるのは、仕事の内容とそれに応じた賃金・処遇制度の変容である。とくに、生活保障の概念が雇用保障、賃金水準、労働時間等との関係でどのように規定されてきたのかに注目する。これらを論じるによって、企業内にある処遇上の格差の正当性（待遇格差を自他ともに納得させる理屈）が、企業内や労使関係において、そして社会において、どのように変化したか、あるいはしなかったのか、その過程を明らかにしたい。また、パートタイム労働者が本格的に活用される前に、電機産業では臨時工が多く雇用されていた。両者の位置づけの違いを比べることに

よって、より鮮明に、パートタイム労働者の制度上の特徴が現れると思われる<sup>5</sup>。

続く第2部では、1970年代から2000年代の小売業の2つの企業の事例分析を行う。パートタイマーの活用の中心は、1960年代の製造業から1980年代に入り、小売業へと変わった。そこで小売業を対象に、そのパートタイマーの職域拡大の制度的変遷を、正社員の処遇制度や教育制度のあり方に関わらせつつ明らかにするとともに、職域拡大を進めた経営者側と、それを受諾した労組の論理を分析することによって、職域拡大のもたらした帰結を明らかにする。パートタイム労働者の本格的な「活用」が始まった1980年代以降の小売・流通業を対象に、パートタイム労働者の仕事の内容と処遇制度上の位置づけの変化を分析する。前章で対象とした製造業のパートタイム労働者の特徴が、小売業にどのように引き継がれ、変容したのかも明らかとしたい。

第3部は、3つの生協で働く、管理的業務を担う正社員と非正社員を対象にした同一価値労働同一賃金原則に基づく職務分析・職務評価調査に基づき、両者の職務内容を分析する。この職務分析・職務評価は、先行研究を踏まえつつ筆者が工夫を加えて実施したものである。分析・評価結果を用いて、生協における仕事の分担と人事・処遇制度の現状を明らかにする。組織内で所属長を含む正社員と、パートタイム労働者が、どのような仕事を担当し、そしてその仕事の難易度や責任の程度や違いがあるのかを職務評価調査によって明らかにするとともに、それと労働者の受け取っている実際の賃金額との関係を考察する。ここでの分析を通じて、処遇と職務内容が切り離されて運用されるといった柔軟性の観点から議論されることが多い正社員について、そうした理解が正社員の雇用制度の一面を照射したに過ぎず、職務の価値に応じた賃金支払いが、正社員に対してもある程度実現されていることを明らかにする。

そして最後に終章においてこれまでの議論をまとめる。

---

<sup>5</sup> パートタイム労働者の定義は困難であり、「身分」として把握することが、もっとも現実をとらえていると思われる。例えば、大沢（1993：82）は、「日本の『パート』は労働時間の短さで定義することが難しく、結局、事業所での『取り扱い』、つまりいわば『身分』として把握するほかない」と述べる。また、森岡（2015）は、日本における多様な就業形態は、単なる契約上の違いではなく、雇用の安定性、給与所得の大小、労働条件の優劣、法的保護の強弱、社会的地位の高低などにおいて深刻な格差が存在しており、「雇用身分社会」が形成されていることを論じた。日本のパートタイム労働者は労働時間の長短や雇用契約期間の有無などではとらえられず、また仕事内容も多岐にわたる。共通点として考えられるのは、既婚女性が正社員ではなく直接雇用で雇われる場合に「パート」と呼ばれる、という点であろう。つまり、パートタイム労働者とは、社会において、「パート的な身分」として取り扱われる労働者であるといえる。したがって、本稿で取り上げるパートタイム労働者も、企業内で「パート」とは呼ばれず、「定時社員」などの名称で制度化されている者も分析の対象に含めている。

## 第1章 企業内の分業と秩序の意味—先行研究の検討から—

なぜ企業内の分業と秩序に注目するのか。それは日本の労働研究にある2つの課題を克服するために必要な視点であると考えからである。それは、第1に、これまでの議論では、両者の処遇のあり方が同じ枠組みを用いて分析されてこなかったため、一つの企業で雇用されている正社員と非正社員の処遇差が発生するメカニズムや、その処遇差の「合理性」が十分には検討されていないこと、第2に、日本の労働研究におけるジェンダー視点の不在や排除といった、従来から指摘されている課題が依然として克服されているとはいえないことである。以下、その内容を取り上げていく。

### 第1節 日本における「内部労働市場論」の検討

同一の企業で雇用される正社員と非正社員の処遇差の合理性と、両者の雇用制度の相互関係について、日本の労働研究において、理論上どのように説明されてきたのか、検討したい。

正社員の処遇制度の合理性を説明するものとして内部労働市場論を、そして正社員と非正社員の処遇差については二重労働市場論を用いて説明されることが多い<sup>6</sup>。それに補足してベッカー (Becker 1964) の人的資本論や、統計的差別理論を用いて、男女で異なる処遇と賃金になることが説明される。さらには、アトキンソンのフレキシブルファーム論 (Atkinson 1985) や、雇用ポートフォリオ論 (日本経営者団体連盟 1995) も用いながら、高賃金で長期に蓄積された能力を活用し機能的な柔軟性を担う正社員と、低賃金で有期契約といった数量的な柔軟性を担う非正社員の制度の組み合わせによって、企業の経営を行うことの合理性が説明されてきた<sup>7</sup>。

内部労働市場に属する正社員と、外部労働市場に属する非正社員では、適用される制度が異なり、賃金や処遇が別の論理、つまり、正社員は属人的な要素が重視される「人基準」、

---

<sup>6</sup> そのような枠組みで論じているものとしては例えば武石 (2009) がある。本文中にも述べる通り、正社員を内部労働市場、非正社員を外部労働市場に当てはめて対比させて論じることが一般的である。例えば石田・樋口 (2009: 223-224) では、終章において格差の拡大や不平等の解決の手段として、同書では正面から論じていないと述べつつも、非正社員の「内部化」を挙げているが、これは市場が2つに分断されており、外部に属する非正社員を内部労働市場に統合する、つまり二重労働市場論を前提にした議論である。同書は「アメリカに広く形成された外部労働市場」と「日本に深く形成された内部労働市場」の対比を前提に議論している (石田・樋口 2009: 3)。このような、正社員と非正社員を二つの市場に分けて分析するとらえ方は、パートタイム労働政策においても典型的に表れてきた。仕事の内容と責任や人材活用の仕組みが正社員と全く同じ、つまり内部化されているパートタイム労働者には差別禁止の均等待遇を、そうでないパートタイマーについては均衡待遇を適用すること、その処遇改善の方策は人材育成による能力向上と、正社員への登用を推進することが、政策の軸に長らく据えられてきた。それこそが、そうした2項対立が「常識」としてとらえられていることを示している。

<sup>7</sup> 同様の把握は、例えば、仁田道夫 (2008) 「第1章 雇用の量的管理」(仁田道夫・久本憲夫編著『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版) にもある。

非正社員は「職務基準」で決まっているため、様々な処遇上の差が発生しているとの理解は一般的である。したがって、この枠組みのもとで正社員と非正社員の「格差」とその解消を議論すれば、次のようになるであろう。すなわち、正社員と非正社員間の差はやむを得ない、あるいは妥当な差であるものの、不本意にも非正社員にならざるを得ない労働者もいるため、両者の格差を解消せねばならないとすれば、外部労働市場の労働者のうち、能力のあるものを選抜して「内部化」し、人材育成を行い、非正社員の技能を高めることが、格差の解消のための処方箋として有効である。また、内部労働市場と外部労働市場は異なる市場であり、両者に適用される制度が異なり「処遇決定の原理上の違い」（石田・樋口 2009：223）があるため、両者は相いれない、ないしは考え方がかなり違うため、新たな制度において統合することは困難が多い。このように、一般的な認識をまとめることができるだろう。しかし、それは現実の制度の把握として正しいといえるのだろうか。

以下では、内部労働市場に対する日本の労働研究における理解や議論が面的であること、外部労働市場で非正社員の賃金や処遇が決定されているという理解が、現実の把握として誤っていることを提起したい。

## 1. 「内部労働市場」と「外部労働市場」の特徴

まずは、内部労働市場、外部労働市場の概念を用いて、正社員と非正社員の処遇差がどのように議論されてきたのかを整理したい。労働市場の二重構造論について検討するにあたり、ドーリンジャーとピオーリの研究（Doeringer & Piore 1971=2007）は重要である。ドーリンジャーとピオーリによると、内部労働市場は、労働の価格付けと配分が、ルールや手続きによって統制される管理上の単位であるとされている。労働市場は一次市場と二次市場に分割されている。一次市場は高賃金、良好な就労環境と昇進機会があり、雇用は安定しており公平性もあるが、二次市場は、賃金と付加給付が低く、劣悪な就労環境で、訓練機会が不足しており、昇進機会も欠落しているため、高い離職率であるとされる。両者は内部労働市場の入口と出口において相互に連結しており、内部労働市場は外部労働市場の競争力の直接的影響から遮断されているとされる。

また、石川（1991：225）は次のように表現している。「『外部労働市場』では、ほとんど何の学習もなく、仕事上の前進もない、まさに『袋小路』（dead end）の形容詞が当てはまる仕事で構成される市場である」。「したがって、労働者の組織はもとより、ルール化された雇用慣行が成立することもなく、雇用の持続は大部分景気の動向や雇い主個人の気質ないし折々の気分といった不確定な要因に支配されることになる。賃金は一般に低く、法定の最低賃金に張り付く場合も多い。また、たとえ同一の仕事が続けたとしても、賃金は一向上昇しないという事態もまれではない」。「外部労働市場にとどまり続ける限り、内部労働市場に属する労働者との間に生涯の生活展望上、間違いなく大きな懸隔が生まれる」。

そして、こうした理解を前提に、玄田（2010）は、「二重労働市場論は、熟練形成のあり方や発揮される能力の普遍性により、内部労働市場と外部労働市場に分断されるという見解に立つ。内部労働市場は、企業内の熟練や昇進を重視し、年功賃金や長期雇用に象徴される日本的雇用システムの基盤である。日本の内部労働市場は、急速な技術革新や熟練労働者

の不足などを背景に高度成長期を通じて急速に広まった」と整理する<sup>8</sup>。そのうえで、「非正規就業の雇用や賃金は、二重労働市場仮説の文脈に即して理解した場合、いわゆる外部労働市場において決定されると理解されてきた<sup>9</sup>」こと、そして「非正規就業は勤続経験が一切評価されず、個々の能力の違いも処遇に反映しない外部労働市場にすべて属するというイメージ」があることを指摘している<sup>10</sup>。さらに、アンケート調査のデータを分析した結果、非正規就業者であっても一律に外部労働市場に属するわけではなく、内部労働市場の下層に属する者がいると指摘し、そうした「イメージ」を覆している<sup>11</sup>。

正社員はすべて一次市場である内部労働市場に属し、非正社員のすべては二次市場である外部労働市場に属すると単純に議論されてきたわけではない<sup>12</sup>。とはいうものの、非正社員は外部労働市場に属する、という単純化された理解は根強い。それはなぜだろうか。

## 2. 日本的な「内部労働市場」論における年功賃金と熟練

野村正實が紹介するように、国際的には「内部労働市場概念の特徴の定義にかんしてコンセンサスは存在していない」（野村 2003：175）。内部労働市場を、企業労働市場と捉えたり、あるいはジョブ・ラダー、または先任権と捉えたりするなど、国際的には多様な判断基準や指標が用いられ合意が存在しない内部労働市場概念<sup>13</sup>に対して、日本における内部労働市

---

<sup>8</sup> 玄田（2010）130頁。

<sup>9</sup> 玄田（2010）131頁。

<sup>10</sup> 玄田（2010）159頁。

<sup>11</sup> 玄田（2010：129-163）では、アンケート調査のデータを分析した結果、こうした理解を覆し、年齢、学歴、職種、地域といった個人属性を制御した後も、勤続年数と稼得収入の間に正の連関が検出されていることから、非正規就業者の処遇に、企業内訓練を通じて経験に応じた収入が支払われる年功的状況が存在するか、能力に応じた選抜的個別処遇が行われている事実のいずれか、もしくはその両方が考えられると指摘する。

<sup>12</sup> 石川・出島（1994：169-209）は、労働者がそれぞれの市場にどれくらい属するかを明らかにしている。1980年と1990年の『賃金構造基本統計調査』の個票データのうち、月間所定内労働時間60未満の労働者とパートタイム労働者を除いた、常用労働者10人以上を雇用する民間企業の一般労働者を対象に分析したところ、一次市場には1980年、1990年とも28%、2次市場にはそれぞれ37%、41%、そのどちらの部門に所属するか判別しがたい労働者が30%強存在することを明らかにしている。これは正社員と非正社員の二重構造ではなく、大企業と中小企業の二重構造を分析するものとして、二重労働市場論を用いて検証したものであり、本稿の関心とは異なっている。とはいえ、正社員のみを対象に分析しても、一次市場に3割程度しか属していない。

<sup>13</sup> 野村は、Doeringer、Piore、Altauser、Kallebergらによる、内部労働市場概念に関して検討した研究を取り上げ、ジョブ・ラダー（職務階梯）を内部労働市場の明確で固有の構造的特徴と論じるもの、先任権を固有の特徴と解釈するもの、職務分類制度の運用を内部労働市場と捉えるもの、クラフト内部労働市場で、企業の内外を問わず同じ職業が構成する内部労働市場と捉えるものなど、多種多様な概念が用いられており、その結果、当然のことながら、内部労働市場について信じられないほど多様な判断基準や指標が用いられている」（Altauser 1989、144）と述べている（野村 2003：169-174）。とはいえ、山口（2017）

場概念が極めて明確なものと理解されていると、野村（2003）は指摘している。さらに、日本では、閉鎖型企業内部労働市場、内部昇進制、年功的昇進、終身雇用、年功賃金がワンセットのものとして理解されているとも述べる。このように、日本では内部労働市場とは明快なものと認識されてきた理由について、野村（2003）は、ドーリンジャーとピオーリの内部労働市場論が日本で独自に解釈され、一般化してゆく過程を、先行研究の批判的検討によって明らかにしている。ここでその詳細は取り上げないものの、本稿の研究課題との関連で重要と思われる、年功賃金と内部労働市場との関連に関する指摘を参考にしながら、論点を見出したい。

ドーリンジャーとピオーリの内部労働市場概念は、日本での内部労働市場の理解とは異なり、非常に幅広い内容を含む多様なものであった。労働者のうち 81.4%が内部労働市場に、18.4%が外部労働市場に属するとさえ示されている（Table1, 42、表 1、52 頁）。ドーリンジャーとピオーリの第 3 章の記述から内部労働市場の概念を示すと、内部労働市場には、閉鎖型と開放型という両極がある。閉鎖型内部労働市場は、すべての職務が労働者の内部的な移動、もしくは唯一の入職口となる職務分類からの昇格によって埋められる。鉄鋼、石油、化学のような産業における生産ユニットや保守・管理ユニットにおいて典型的にみられ、保守管理、修理を含むブルーカラー技能の大半は、内部的に養成されている。他方で、開放型内部労働市場では、すべての職務分類の欠員は外部労働市場から直接埋められる。のちに挙げる職業別市場は一般にこの型に含まれる。そして、多くの企業の内部労働市場は、完全な開放型と完全な閉鎖型の間にあるとされる。例えば、製造業では大半の中間技能、高技能の生産職務は内部的に充当されるが、一般技能が職務の主要な内容となる電気保全工、塗装工、機械工は外部から満たされるか、内部労働市場の中のそれほど技能を持たないメンバーからの昇格によって埋められる。閉鎖型の内部労働市場はその入口と出口において外部労働市場と連結するものの、開放型内部労働市場では、職務ごとに外部労働市場に連結している。したがって、内部労働市場は外部労働市場の競争力の直接的影響から遮断されているものの、その度合いは開放型／閉鎖型によって大きく異なるのである。

ドーリンジャーとピオーリが、内部労働市場を生成させる要因として挙げるのは、企業に特殊な職務・技能と、それを担当するために必要となる企業特殊訓練があり、そうした技能の多くが職場内訓練で習得されることである。そして、内部労働市場内での共同体の構成員の行動や、外部者との関係を統制する、職場における慣行の形成が、内部労働市場を生む。

このように、ドーリンジャーとピオーリの議論では、開放型／閉鎖型というかなり性格の異なる内部労働市場が概念化されている。この 2 つの内部労働市場に共通するものを見出すとすれば、企業ごとに形成される職務階梯の存在と、（程度の高低はあるものの）内部昇進に関わる慣行と言えらるだろう。

ところが、このような多様な内部労働市場概念が提起されたのに対して、日本では 1980 年代以降、かなり単一化された内部労働市場論が定着している。それにもっとも影響力を持ったのが、小池和男の議論である。

小池の議論のうち、本稿の研究課題との関連で重要なのは、熟練と年功賃金の関係によっ

---

は、アメリカなどの流動性の高い国で「分断化された労働市場論」が確固たる実証的裏付けを持たないことと、日本の実情は区別する必要があることを指摘している（山口 2017:24）。

て、内部労働市場の概念を説明したものである。小池（1991）よりその内容を示すと次のようになる。小池は、生産労働者に求められる技能を知的熟練と捉える。それは「ふだんの作業」のみならず、製品構成や生産量、生産方法、労働者構成の変化などさまざまな変化に伴う「ふだんとちがった作業」や異常への対応ができる能力が重要とされる。そうした知的熟練は、幅ひろいOJTによって関連する2、3の職場を経験することで培われる。したがって、年功賃金は、「日本のおくれ」を示すものではなく、企業内でのOJTを経験することで、仕事をこなす技能が幅ひろく蓄積されることによって、年齢とともに知的熟練が上昇した結果である。賃金の上がり方を国際比較すれば、西欧のホワイトカラーも年功カーブを描いているため、日本独自の事象ではなく、むしろ日本の特徴は、大企業生産労働者が「ホワイトカラー化」したことである。

このような把握に基づいて、その後の内部労働市場に関する議論では、その合理性と競争力の高さが説明されることとなった。いわく、担当している現在の仕事と支払われる賃金が直接的に関係なく、労働者の持つ知的熟練に対して賃金を支払うことは合理的である。それを具体的な制度として実現したのが職能資格制度であり、それを軸に人事・処遇制度を整備し、柔軟な配置転換や転勤を可能とし人材育成をすることこそが、企業の生産性を高める合理的な選択となるのである。

ドーリンジャーとピオーリは、内部労働市場で形成される職務階梯について議論しているものの、職階が上がっていけば年功的に賃金が上昇するとは議論していない。しかし、小池の知的熟練の議論を用いると、閉鎖型の企業内部労働市場において、年功に基づく内部昇進と形成された知的熟練に応じて、労働者には年功賃金が支払われていると説明される。そうした知的熟練は長期間のOJTによって育成されるため、知的熟練に応じた年功賃金を労働者に支払うこと、そして配置転換によって担当職務が変更されても労働者の賃金額を変えないことは、労働者の人材育成においても合理的である。

だが、このように、担当職務が変更されても労働者の賃金額に変わりはないという賃金制度の持つ側面に注目することは、職務を分析することを研究の関心から遠ざけることとなった。石田（1990：10）は、「賃金をどのような原理で従業員に配分するかのルールは、常識が予測する以上にはるかに国民的特性を帯びて」おり、「国による相違が決定的」で、企業内賃金が「市場を介していないだけに、個々での分配の仕方＝賃金体系は、その組織に集う人間集団の価値規範をあからさまに表現さえざるをえない」と述べ、賃金に関する企業内のルールのある方を検討している。そして、日本の労働をめぐる秩序は“能力主義”によって律せられていること、また、「日本の労働者の抱いている能力観＝『単に仕事ができるだけでなく』、『もはやcapabilityとしての『能力』というよりは『人柄』とか『人格』の良さ高さ』というべき能力観が経営の提案である“能力主義管理”に共鳴する基礎をなしていた」と分析した。この議論は労働研究に大きな影響を与え、査定を通じた労働者間の長期的な競争や、「生活態度としての能力」を含む日本的な能力主義（熊沢1997）について議論が重ねられることとなる。職務のとらえ方や職務階梯の形成・変化の実態とそれに基づく企業内の序列の形成について議論することは、日本の内部労働市場としての企業の制度を研究する上では重要ではなく、むしろ、年功給が保障されるにも関わらず、労働者間競争を長期間持続させている、能力主義管理について解明することが重要となったのである。



### 3. 内部労働市場の対比としての外部労働市場概念

加えて、上記のように、内部労働市場の特徴を、年功賃金と熟練の強い結びつきによる企業独自の制度の形成と捉えたことが、実は外部労働市場の把握そのものを規定したことに注目したい。つまり、内部労働市場の特徴を反転させたものが外部労働市場の特徴であり原理である、という把握に基づき、外部労働市場が理解されてしまったのである。日本の非正社員の賃金水準は低く、年功賃金ではないことは周知のとおりである。特に年功賃金と技能を強く関連させて議論する枠組みの中では、年功賃金でないことが、低技能であることとを示していると解釈されてしまうことになる。配置転換や転勤の対象外になることも、技能が育成されていない証拠にもなる。つまり、年功賃金が適用されないことは、すなわち、低技能であり、属人的な能力評価がされていないことを意味するのであり、それは職務に応じて処遇が決定されているからであり、非正規労働者には職務基準賃金が適用されているとの把握が一般化したのである。労働研究が内部労働市場の特質への議論に集中し、外部労働市場についてはそれほど蓄積されなかったことも、このような把握を補強した。しかし、外部労働市場に属する非正規労働者は、確かに低賃金ではあるが、それは職務を基準にした賃金で、技能が低いことの反映なのだろうか。それは正しい理解なのだろうか。

そもそも、ドーリンジャーとピオーリの議論では、内部労働市場は多様であった。内部労働市場における人種差別問題の発生についての議論を見れば、人種差別は内部労働市場への入職や、内部労働市場内にある複数の職群の設定とその職務の配分、賃率の設定において、人種によって差をつけることなどを通じて差別が発生することを議論しており、内部労働市場における人種差別問題の発生とその救済について論じている。

ドーリンジャーとピオーリの議論を正面から受け止めて日本の労働市場を考えると、正社員内のいわゆる「一般職」のように、「総合職」とは異なるコースの労働者や、流通・小売業の事業所において大部分の職務を担うパートタイム労働者を、内部労働市場の内部での異なるコース・職群階梯の割り当ての問題として議論することもできたのではないだろうか。少なくとも、多くのパートタイム労働者とその仕事を、ほとんど何の学習もなく仕事上の前進もない仕事、ルール化された雇用慣行が成立しない「外部労働市場」に属するものと議論することは、あまりにも乱暴である。内部／外部という二元論的理解を超えて日本の雇用システムの内実を明らかにすることが求められている。

二元論を超えるにあたって、注目すべき研究は、女性労働研究、ジェンダーセンシティブな労働研究であった。これらの研究では日本の内部労働市場と外部労働市場双方の、「一般的理解」に疑問を突き付けるような事実を数多く発見している。次に検討したい。

## 第2節 日本の女性労働研究の検討

これまで、日本における正社員内の格差問題、そして正社員と非正社員間の格差問題を議論してきたのは、女性労働研究の系譜を踏まえる一群の研究であった。それらの研究は、しかし、内部労働市場の理解と、外部労働市場の位置づけに関する研究そのもののあり方を変えるには至らず、「特殊領域」としての女性労働研究という位置づけの返上に至っていないと思われる。ここで「女性労働研究」と呼ぶのはそのためである。

「女性労働研究」を検討するにあたり、重要なのは、大沢真理による問題提起である。大沢(1993)は、これまで主として大企業・製造業の男性正社員を対象とし、女性労働者を「当然のごとく」考察の外におくことで理論化されてきた「一般研究」としての労働問題研究と、それと対比される「特殊領域としての女性労働研究」の双方を批判した。大沢は、竹中恵美子氏の研究を検討し、「女性労働が特殊な周辺領域であるという問題構成」を持っていたことを指摘する。さらにそれにとどまらず、「女性の労働市場への登場に特有な条件があるとすれば」、「家事労働の負担を妻に転嫁した男性世帯主」自体も、女性に劣らず「特殊」と考えるべきと批判した(大沢1993:18)。この、①「一般論」としての労働研究と、②「特殊領域」としての女性労働研究という、研究のあり方をめぐる双方への批判は、その後どのように乗り越えられたのだろうか。

### 1. 「特殊領域」としての女性労働研究からの脱却

「特殊領域」としての女性労働研究を乗り越えることを意識した女性労働研究は、その後多く蓄積された。その多くは、木本(2003)に代表的にみられる通り、ジェンダー視角からの労働過程分析である。木本は、大沢の問題提起を受け、竹中の研究の貢献として、「男女の性別分業を内包した『近代家族』モデルが労働者家族にも大きな影響を与えているという点を踏まえることによって、女性解放の道筋を、職場にとどまって働き続けるべきだとするようなシンプルな議論から解き放った<sup>14</sup>」ことを評価したものの、「家族内性別分業を起点とする労働市場への参入条件から、市場内部での労働配分や地位・処遇条件を説明するという方法のもつ問題性」を批判した<sup>15</sup>。ハートマン(Hartmann, 1976)やビーチ(Beechey 1987=1993)の問題提起を踏まえたうえで、労働過程それ自体の中でジェンダーが構築されることの事例研究を蓄積することが、重要であると提起したのである。つまり、「女性の雇用労働の場でいかなる論理の下でジェンダーごとの職務配置がなされているのか、技術革新によってどのような再編成が起こったのか、そのとき新たな論理がどのように生み出されたのかについて、産業、企業、職場レベルにおいてより深くケーススタディによって明らかに」することが課題であり、そうした研究の蓄積の重要性が提起されたのである<sup>16</sup>。そのような視点を共有する研究はその後も多く蓄積されている(木本・深沢2000、宮下2000、駒川2000、2011、笹谷2000、藤原・山田2011、大槻2015等)。

---

<sup>14</sup> 木本(2003)12頁。

<sup>15</sup> 木本(2003)13頁。

<sup>16</sup> 木本(2003)29頁。

## 2. 「性別職務分離」の解明

木本をはじめ、「女性労働研究」の一つの特徴は「性別職務分離」を取り上げていることである。性別職務分離が産業間や職種間でどのように起こっているのかを、統計資料を用いながら分析し（大沢 1992、1993）、性別職務分離が起こる原因や背景とメカニズムを、一次資料を収集し分析することに加えて、インタビュー調査やアンケート調査も組み合わせることで丁寧に事実を発見し、実証してきた（木本 2003、大槻 2015 他）。あるいは性別職務分離が解消されてゆくメカニズムに注目し明らかにしたものもある（首藤 2003）。これらの研究は、男女の格差や分断等、両者が異なる処遇を受ける背景に、家事育児などの「女性役割」の存在があることを含めつつも、むしろ労働の現場での職務の配置や職務を通じたキャリア展開、技能の蓄積において、男女間の不均衡が起こる原因を、企業の制度そのものと、それを運用する管理職や一般の労働者が持っている性別役割分担や性差別的な意識、労働組合の関与・不関与などと関わらせながら多面的に検証してきたのである。

木本（2003）は、百貨店とスーパーの事例を検討し、取扱商品群ごとに置かれる部門によって、「男性部門」や「女性部門」といった性格付けがなされるものの、それは商品の特性や重労働の有無といった単純な根拠によるのではなく、その企業における伝統の積み重ねにより形成されたこと、そしてそれがマネジメントは男性の領域、女性はルーティンワークをこなすなどの違いとして定着し、昇進意欲の男女差さえも形成されていく様を明らかにした。

大槻（2015）は、SE や旅行業において、職務の割り振りが男女でどのように異なるかを分析している。SE の女性に割り当てられる仕事は、女性の特性と結びつけられ、コツコツ行う地味な作業やサポート業務など、キャリアの階段が袋小路になってしまうものに配属され、その仕事を女性がうまく「活用」できたとみなされると、その次からも女性が配属され続けることによって性別職務分離が形成、強化されることや、女性が多くを占める仕事には契約社員などの流動的な労働力の導入が進んだり、昇進や賃金が頭打ちになったりする制度が導入されており、結果として職場には女性が男性より不利になる構造があることを明らかにした。また SE の職場では、男性は持っている知識・スキルと昇進の関係は強くなく、またそれとは関係なく SE としての職務が割り振られるが、女性の場合は、「情報処理資格一種」のような現在持っている知識・スキルがはっきりと高いことが提示できる場合には SE として配属され、また男性と同程度に昇進することも明らかとなっている。

このような職務の内容や分業のあり方にこだわった研究は、職務評価調査手法を取り入れることによって、男女間の賃金格差の現状とそこにある性差別性も分析する方向へとさらに進んでいる。森（2005）は、日本の性差別賃金の構造を、男女間賃金格差をもたらす人事・賃金制度の観点から考察し、商社におけるコース別雇用管理制度と職能資格制度を詳細に分析した。また、同一価値労働同一賃金原則の理念と国際的展開を踏まえ、カナダやイギリスで法制化された同原則等を丹念に検討した。日本では男女賃金格差を労働者が遂行する職種や職務の観点から検証する視角が弱いという現実を見据えて、男女間賃金格差是正の国際的戦略である同一価値労働同一賃金原則の日本への適用可能性を追求することを課題とし、商社の営業職やガス工事会社の女性事務職と男性監督職の職務分析・職務評価調査を行なった。職務分析によって、男女が担当する職務を詳細に明らかにするとともに、職務評価によって職務の価値を示す職務評価点を算出し、その点数と見合わない差別的な賃金

が女性に支払われていることを明らかにした。同様の調査は森・浅倉（2010）にも引き継がれ、スーパーマーケットの役職についていない一般の正社員と、役職についている役職パート、一般のパートタイム労働者と、医療・介護職を対象に職務分析・職務評価を行ない、職務評価点と実際の時給の乖離を明らかにした。

### 3. 非正規労働者に関する研究

さらに、「女性労働研究」とも重なりながら別個に蓄積された、パートタイム労働に関する研究もまた、「職務」についてこだわり、分析したものが多い。パートタイム労働者の多くがサービス産業、なかでも流通・小売業で働いていることから、当該産業を対象に事例分析が蓄積された。そこで発見されたのは、パートタイム労働者の「基幹労働力化」であった。脇坂（1986、1998、2018）、中村（1989）を端緒に、三山（1990）、本田（2007）らの研究が代表的なものとして挙げられる<sup>17</sup>。また、やや視点は異なるものの、基幹化の概念も用いながら「主婦制度」としてのパートタイム雇用制度を追究した金（2017）の丹念な分析もある。

これらの研究では、1980年代以降、卸売・小売業、サービス業を中心としたパートタイマーの積極的活用の実態が明らかにされている。これらのパートタイマーは「基幹パート」として定義され、正社員のアシスタントではなくパートナーとしての働きが期待され、管理職の末端をも担い、その働き振りを評価する査定を通じて賃金水準が決められるなど、賃金は能力主義的に制度化され、個別的に管理されている。2000年頃からは、総合スーパー企業を中心に、転居転勤しない正社員とパートタイム労働者を統合化する人事制度の導入が進んでいる。基幹化し、末端管理職をも担うほどの職務を担当しながら、正社員と比べると低い賃金を適用されるパートタイム労働者の存在は、職務と処遇の不均衡が深刻化していることを示している。

こうしたパートタイム労働者の「基幹労働力化」に関する研究は、本章で取り上げた、内部労働市場の日本的な理解をまず前提として、外部労働市場に置かれていたパートタイム労働者の「内部化」の程度を議論しており、両者の処遇格差を解消させる有効な手立てを提示することはできなかったという限界を持っていると思われる。とはいえ、正社員とパートタイム労働者の職務内容が重なっているにもかかわらず、処遇格差がなお存在することを明らかにしたこれらの研究は、低い職務を担当しているから低処遇というよりも、働き方の違いを根拠とした「身分」といいうるものなのではないか、という論点を提起している。

### 4. 「性別職務分離」研究の限界

性別職務分離を主な分析対象に含めた研究の背景には、コース別人事管理制度に見られるように、性別によって職種や職務が分けられ、結果として管理職に昇進できる女性が少なく、ほとんどの女性が結婚や子どもの有無とはかかわりなく中途退職に追い込まれていること

---

<sup>17</sup>そのほかには青山悦子（1990）「パートタイム労働者の人事管理」『三田学会雑誌』83巻特別号Ⅰ、津田眞澄・林大樹（1980）「チェーンストア・パートタイマーの実態と意識」『日本労働協会雑誌』260号、筒井清子・山岡熙子（1982）「女子パートタイマーの労働実態とその意識」『日本労働協会雑誌』284号、同（1985）「パートタイマー組織化の問題の背景と課題」『日本労働協会雑誌』315号、山岡熙子（1995）『新雇用管理論』中央経済社。

(岩田・大沢 2015)、退職後の再就職先には低賃金のパートタイム労働を選択せざるをえないこと、といった現実がある。全体として男女間にも、女性間でも格差が生じている現実の反映である(橋本 2008)。

また、男女間格差の一般的な説明への批判もその背景にある。大沢(1992:46)は、男女労働者間の「格差のうち、学歴、企業規模、勤続年数などの労働者の『人的資本』形成要因によって説明できる部分を『合理的な格差』とみなし、『残差』すなわち説明しきれない部分を、いわれのない偏見、性差別によるものと考える」分析については説得力がなく、「男女格差をトータルにとらえたうえで、その主な原因を、男女の分業、性別の『職域分離(segregation)』に求めるのは、すでに大方共通の認識である」と述べている。さらに「私が『性別にこだわる』と呼びたいアプローチは」、「少なくとも女性を捨象することなく、調査の設計段階から両性の労働者を等分に視野に入れるとともに、性別によって異なる諸条件の析出と位置づけに努め、産業・職業間や企業間の分業および、同一企業内の職場・職種・職階による分業と、性別分業との連関—『性別職務分離』に、しかるべき照明を当てるような研究がそれである。さらに言えば、階級関係や労使関係、国家と社会といった従来の社会科学の基礎的なカテゴリー、座標系に、ジェンダー関係という新次元をくわえることによって、社会分析をより立体的なものにすることである」と述べ、女性労働研究における性別職務分離の分析の重要性を指摘している(大沢 1993:7)。

とはいえ、職務(あるいは性別職務分離)にこだわる、「女性労働研究」の成果が、男性を主たる対象とした労働研究を相対化する論点をもたらしてきたものの、それが「主流の労働研究」のあり方に影響を与えたとは言えない、という課題があるのではないだろうか。つまり、先に述べた、日本的な内部労働市場論の理解、そして職能資格制度における労働者の「能力」の蓄積とそれに応じた賃金、柔軟な職務配置、そのうちにある「公平観」と「合理性」を重視する労働研究においては、あくまでも「人」とその「能力」の分析が重要であり、「職務」に注目した議論は優先度が低かった。したがって「職務」を追究した「女性労働研究」が見出した事実は重要視されないという、研究の関心の「すれちがい」が起きたのである。

加えて、日本における内部労働市場論に関する議論の「正しさ」を前提に、女性労働者が「二次的な内部労働市場」や「外部労働市場」に所属するものとして理解されることとなり、「女性労働研究」そのものが、「内部労働市場」に関する「一般的」労働研究の議論にとっては、あくまで外在的なもの、あるいは補完的なものに過ぎないと位置づけられてしまったのではないだろうか。

## 5. 内部労働市場の合理性への疑問

しかし、職務に注目し、ジェンダー視角を重視した労働研究が発見してきた事実は、内部労働市場の概念そのものを問うものである。先行研究によって見出された事実として既述したもののほか、男性や女性、保有する資格が違うなど、どのような「人」に対してどのような「職務」を割り当てるかが、性別によって大きく異なり、その結果、男女でスキルの形成とキャリア形成が大きく異なること(大槻 2015)、店に定着しく私たち>の仕事と職場という愛着心を共有する一般職の女性正社員とパートタイマーが、短期で異動する総合職の正社員に対してもつくあの人たち>との分断が存在するなかで、スーパーの組織の末端に

までマネジメント方針を貫徹させるのは至難であること（木本 2003）など、多くの発見がなされてきた。これの事例は既存の人事制度や職場運営が持つ合理性や経済効率性にたいする疑義を呈するものであろう。

加えて、内部労働市場概念の形成にあたって主に製造業を中心に事例分析が積み上げられたが、「女性労働研究」では製造業以外の産業のフィールドワークや事例分析がなされてきた。たとえば「変化への対応」という概念についていえば、対人サービスを中心とする非正規労働者が多く働く産業では、仕事そのものが変化の連続ともいえる。本田（2002）はチェーンストアの正社員を対象とした日英比較研究において、変化に対応する仕事の典型例として棚割表の修正と値下げを挙げる。しかしこうした職務はパートタイマーが普段行っている仕事であり、正社員よりもむしろ店で勤務し続けているパートのほうが地域市場や競合状況に詳しく適切に対応していることは、本稿でのちの章で行う事例分析に示される。

また、パートタイム労働者の基幹労働力化や、近年の総合スーパーでの新人事制度の導入は、パートタイム労働者にも昇進階梯が適用されており、部門間異動もあることを示している。あるいは、バス会社の事例では、契約社員のバス運転手をすべて正社員化したものもある（河西 2011）。外部労働市場では、年功賃金が適用されないため、労働者の能力が低く、低技能の仕事であり職務基準賃金である、との理解が一面的なものに過ぎないことを示している。

内部労働市場である正社員の処遇制度において評価される能力が、労働者の公平観に合致していることから、パートタイム労働者の内部化を推進すれば矛盾は解消するという発想があり、その延長線上に、パートタイム労働者の「基幹労働力化」に関する議論を位置づけられようが、その発想に基づいた政策においては、パートタイム労働者の処遇改善は進まなかった。ということは、そのような「能力」などの属人的な要素から企業内の処遇の妥当性を把握する仕方そのものが、雇用制度の一面しかとらえていないことを意味するのではないだろうか。パートタイム労働者等の非正社員を内包して、その全体像をとらえなおす必要性を提起しているのではないだろうか。

性別役割分業を前提に、仕事に没入できる労働者だけを念頭に置き、労働者の生活維持機能を、主に生活を保障する賃金水準の実現と結びつけながら、内部労働市場の機能と合理性を議論すること、そしてそこで実現している能力主義的な公平観を議論することは、そのような働き方が不可能な労働者を排除したうえでの限定された合理性や機能に過ぎないのであり、雇用制度の全体をとらえるものではない。

内部労働市場が合理的で公平なのだから、その適用対象を広げれば良いという発想では、内部労働市場の一部での公平性が、その他への不公平な取り扱いを「踏み台」にして実現しているという側面を見逃すこととなる。あるいは外部労働市場は、内部労働市場のもつ硬直性を補完するために存在するのであり、両者は異なる機能を果たす別の制度であって、統一的な把握には適さないとみなし、合理性をめぐる議論から除外してしまえば、新たな雇用システムの構想に関わる研究の深まりが得られないのではないだろうか。

職務とその分業のあり方や職務配置に注目し、ジェンダー視角を重視した諸研究から見出されることは、内部労働市場の理解や議論の内容が能力や熟練の形成に偏っており、内部労働市場のメカニズムそのものが十分には明らかにされていないという論点である。内部労働市場の理解を問い直し、その反転としての外部労働市場論の理解も併せて問い直すこ

とによって、両者を統合したものとして議論することが労働研究には求められているのである。

## 第1部 電気機械器具製造業におけるパートタイム労働者の分業と処遇制度の変化

### はじめに

第1部では、1950年代以降の電気機械器具製造業を取り上げる<sup>18</sup>。その理由としては電機産業にはかつて臨時工やパートタイマーが多く雇用されていたこと、そして比較的資料が多く得られることが挙げられる。

日本でパートタイム労働者の活用が進んだのは1980年代の小売・流通業、サービス業である。しかしそれ以前に、もっとも多くの非正規労働者を雇用していたのは製造業である。なかでも電機産業は、1950年代より女性の臨時工を多く雇っていた。しかし1960年代の労働力不足と、労働組合による「臨時工の本工化闘争」によって、パートタイム労働者への活用へと変化した。臨時工とパートタイム労働者の位置づけの違いに注目することで、より一層、パートタイム労働者の性格をよく理解できると思われる。

パートタイマーについての研究は数多く存在するものの、製造業で雇用されているパートタイマーの研究となると、製造業にパートタイマーが増え始めた1960年になされた幾つかの研究を除きあまり見当たらない。しかし、日本におけるパートタイマーの全体像を把握し、卸売・小売業、飲食店、サービス業を中心に概念化されたパートタイマーと、それに関する研究を相対化するという意味においても、製造業のパートタイム労働者と正社員の仕事の分業や処遇制度がどのように構築され、変化したのかを明らかにすることは必要である。

電気機械器具製造業のパートタイマーに関する研究は、パートタイマーの採用開始とともに関心を集めた1960年代のものが一番多い。その中でも代表的なものとして藤井治枝の一連の研究が挙げられる<sup>19</sup>。藤井はソニーを事例として取り上げ、1960年代のソニーにおける体系的なパートタイマー管理のあり方を示した一方で、ソニーで働くパートタイマーの意識調査を実施することによって、パートタイマーが企業合理化策の一環として「景気変動の調整弁」、「人件費の抑制」という役割を担うものとして期待されて雇用されるようになったこと、そしてパートタイマーのモラルは高いいっぽうで本工化を望まないこと、そして既婚女性がパートタイマーとして労働力化した原動力には経済的圧力が大きかったこと等を明らかにした。また、藤井はパートタイマーと臨時工が、基幹的作業につき、有期雇用

---

<sup>18</sup> 本稿の初出は、修士論文「製造業におけるパートタイマー - A社の定時社員を中心に-」1999年、「電機産業におけるパートタイマーと労働組合-A社の定時社員制度を中心に」(『大原社会問題研究所雑誌』第515号、1-17頁、2001年10月である。本稿の執筆にあたり、加筆、修正を加えた。

<sup>19</sup> 藤井氏の研究として、藤井治枝(1967)「パートタイマーの意識と実態」『月刊労働問題』112号、同(1968)「主婦パートタイマーの現状と問題点」『賃金と社会保障』453号、同(1968)「現代「合理化」と女子労働問題」『賃金と社会保障』477号、同(1995)『日本型企業社会と女性労働』ミネルヴァ書房が挙げられる。なお、藤井氏以外の電機産業のパートタイマーについて研究では 婦人労働問題研究会(1969)「『合理化』と婦人労働者」『経済』60号、1969年4月がある。また、電機産業ではないが食料品製造業のうちの水産加工業については三山雅子(1987)「水産加工業における労働力編成の特質と主婦パート労働力の役割」『北海道大学教育学部産業教育計画研究施設報告書』第29号が詳しい。



契約を結び、景気変動の調整弁として利用される傾向が強く、低賃金であるという共通点を持っていることを指摘している。しかし、臨時工とパートタイマーの連続性あるいは非連続性についての考察はなく、パートタイマー制度の成立への臨時工の影響、臨時工とパートタイマーの働き方や企業内での位置付けの相違点などは明らかにされなかった。そしてパートタイマー制度をめぐる労使の交渉の過程、特に労組の活動についても明らかにされていない。

パートタイマーを臨時工や社外工と関連付けて考察した研究としては、高梨（1979）がある<sup>20</sup>。高梨（1979）は1974年の不況の後に増加したパートタイマーは、「景気変動の調節弁」としての役割だけでなく、パートタイマーが新たな雇用管理方式として「活用」され「構造的」に定着した労働者であると規定した。そしてこうした新たな「低賃金労働者群」は、1950年代の臨時工とは違って「ミゼラブル」とは観念せず、労働への満足度もさほど悪くない労働者であるので、臨時工の場合は「本工化」させることによって問題の解決が図られるべき否定的な存在として見られていたが、パートタイマーをそうした「生活窮乏化」の問題として捉えることは事実認識として正しくない、という見解を示している。

高梨の見解は、パートタイマーの意識を重視し、パートタイマーの一側面を明らかにしているが、臨時工とは違う意識を持つこと自体への分析はほとんどない。すなわちパートタイマーが実際にどのような仕事を担い、それが臨時工とどのように違うか、企業がパートタイマーをどのように「活用」し位置づけることで、臨時工のように登用化させることなくその制度を持続させられたのかは考慮されてはいない。

電機産業の正社員やパートタイマー、臨時工との分業関係や性別分業の現状を明らかにした研究も挙げられる<sup>21</sup>。野村（1993）はテレビの基板組立工程における正社員、パートタイマー、下請企業の実態や工程の自動化が、量産機種の内製、非量産機種の外注という社会的分業を前提とし、さらに内外製の分業は内製の相対的高賃金、安定雇用、外注会社における相対的低賃金、縁辺労働力雇用を前提としていること等を明らかにしている。また、中村（1996）は、VTRの最終組立ライン分業関係、正社員やパートタイマーも含めた従業員のキャリアルートを明らかにし、パートタイマーにはキャリアの縦と横の広がりがないことを指摘している。

いずれの研究でもパートタイマーは正社員に比べて単純な作業を担っており、キャリアの広がりもほとんどないことが明らかにされている。しかし、パートタイマーが企業内でのどのような関係の中で成立してきた就業形態であり、雇用保障や仕事の分担、賃金制度などどのような関連を持ちつつ位置付けられてきたのかについて、個別事例に立ち入って歴史的に分析されていない。本稿の第1部では日本においてパートタイマーがまず広汎に現れた製造業に立ち戻り、従来のパート研究ではほとんど行われてこなかった歴史的な分析を行う。パートタイマーが雇用されるようになる過程や、パートタイマーの企業内での位置付け

---

<sup>20</sup> 高梨昌（1979）「『臨時・社外工』労働市場の変貌と雇用政策」『日本労働協会雑誌』245号、同（1981）「女子労働市場の拡大と家族機能の変化」『日本労働協会雑誌』265号。

<sup>21</sup> 代表的なものとしては野村正實（1993）『熟練と分業』御茶ノ水書房、中村圭介（1996）『日本の職場と生産システム』東京大学出版の2つが挙げられる。他には白井邦彦（1998）「生産システムの今日的展開と人材活用」『商学研究』66巻4号等。

については、製造業では特に臨時工との関連を考察することなしには分析できない<sup>22</sup>。そしてパートタイマーの管理への労組の取り組み、特に正社員と雇用にかかわる問題である仕事の範囲や雇用保障にかかわる労組の方針や対策は、パートタイマーの労働条件や仕事の内容、企業内での位置付け、利用範囲を決める重要な要素ともいえるだろう。

第1部の課題は、一企業内における非正規従業員の歴史を辿り、それぞれの非正規従業員の企業内における位置付けが、労使交渉の過程でどのように形作られてきたのかを明らかにすることである。対象とするのは1950年代以降の電気機械器具製造業のEL社である。この産業は、比較的早い段階からパートタイマーを大量にかつ体系的に活用してきたため、

---

<sup>22</sup>電機産業のある企業で臨時工の本工への登用に至るまでの過程については久本

(1998:30-60)がある。ここで、臨時工の研究を概観すると次のようになる。主な研究としては山本潔(1966)「臨時工・社外工労働市場」『文献研究・日本の労働問題』総合労働研究所、同(1961)「臨時工労働市場の構造」『日本労働協会雑誌』53号、隅谷三喜男

(1963)「現段階における臨時工問題」『日本労働協会雑誌』48号、同(1961)「技術革新と臨時工」『生産性』178号、氏原正治郎(1951)「所謂「常用工」と「臨時工」について」『社会科学研究』3巻2号、同(1959)「本工・臨時工・社外工」『社会科学研究』10巻6号、同(1974)「雇用形態の複雑化と労使関係」『労働教育』97号、1974年12月、峯村光郎(1960)「臨時工の法的地位」『日本労働協会雑誌』19号が挙げられる。これらの研究では臨時工は「終身雇用」「年功制度」が制度として確立する満州事変、朝鮮戦争が起きた頃にその問題性が指摘されるようになったこと、臨時工は機械産業には常用工と同じあるいは類似している臨時工、装置産業にはカジュアルレイバーとしての臨時工の大きく二つに類型化することができるということ、そして「低コスト労働力」あるいは「景気変動の調整弁」として利用されたことが明らかにされている。また、戦前・戦後直後は熟練労働者としての臨時工が多数存在していたが、技術革新によって基幹的職務に就くが本工とはコントロールスパン(責任の範囲等)が異なり、労働力としての質も正社員とは異なるものに変質を遂げたことも明らかにされている。そして本工登用制度は臨時工を分断し、競争に駆り立てる経営者側にとって都合のよい制度だったことも明らかにされた。また、パート問題と共通の問いの立て方、つまり「本来の臨時工とはなにか」、「本工と臨時工は名称だけで区別される存在か」と言う問いがたてられており、パートタイマー研究をする上でも共通性が高く、大変興味深い。しかしながらこれらの研究においては臨時工がパートタイマーに置き換えられてゆく最後の過程、つまり女性の臨時工とパートタイマーが同時に大量に存在し、臨時工が減少するいっぽうでパートタイマーが増加してゆくその過程については明らかにされていない。また、氏原(1966:465)は『臨時工』と『常用工』とは、相互に区別され、一応異なった労働市場において、異なった法則に支配されているようにみえるが、両者の間には関係がないわけではない」と述べ、本稿の第1章で述べたような、二重労働市場論に基づく単純な理解を、正社員と臨時工に対してしているわけではない。とはいえ、常用工には不定の労働量の提供と定年退職までの長期の雇用期間の間の企業に対する忠誠が期待され要請されているのに対して、臨時工にはそのような賃金の観念が存在せず、賃金率の決定は彼が遂行している職務の難易、それを遂行する能力の基準とする単純なものと区別して議論しており、二重労働市場論とのある種の親和性を有しているようにも思われる(氏原1966:463)。このような臨時工に関する研究以降、なぜ正社員と非正社員、あるいは男性労働者と女性労働者をめぐる研究が分離し、統合されることはなかったのか。それについては今後も考えなければならない。橋本(2015:74)も述べる通り、「日本で男女間・雇用形態間格差が放置され続けたことの責任の一端が、女性労働者と非正規労働者を正當に位置づけてこなかった研究者の側にもあることは、否定できない」のである。

相対的に資料が得られやすく、臨時工などのような他の非正規従業員との関係も捉えやすい。EL社は、2019年の時点で、グローバル連結総従業員数が27万人を超える日本を代表する総合エレクトロニクスメーカーである。EL社では1966年に正社員について「仕事別賃金制度」を導入するとともに、1970年という比較的早い時期に「定時社員制度」を成立させている。この制度の下で同社のパートタイマーは、10ヶ月間の継続勤務の後、選考の上で定時社員に登用され、原則として全員労働組合員になっている。他企業ではほとんどなされなかったパートタイマーの組織化を実現していたため、パートタイマーをめぐる労使の対応とその過程で生じた問題が表面化しやすく、資料としても残されていることから、EL社を分析することによってパートタイマーをめぐる日本の労使関係上の問題も明らかにできると考えられる。

構成は次のようになっている。まず、第2章では、1960年以降の電機産業におけるパートタイマーの歴史を概観している。第3章、第4章ではEL社のパートタイマーの管理や制度をめぐる労使それぞれの対策や交渉の過程について、1950年代から1980年代半ばを中心に論じている。第3章では臨時工登用闘争からパートタイム労働者の採用開始、そしてその後に「定時社員」として制度化される過程を、続く第4章では定着した「定時社員」の一層の活用と衰退の過程を取り上げる。

第1部において、製造業の正社員と非正社員の職務の分業の変化と秩序の形成の相互連関を分析するにあたって、あらかじめその特徴を簡単に述べておきたい。製造業では正社員と非正社員を異なる制度内で処遇するという、明確な区分を伴う序列が形成される特徴がある。しかしこの序列そのものの維持は簡単ではない。例えば、パートタイム労働者に先立って臨時工が多く活用されていたが、彼・彼女らのほとんどは正社員として登用され、正社員と臨時工の区分は解消してしまった。つまり、安定的な序列を形成しなかったわけである。そのような歴史的経緯を踏まえ、正社員とパートタイム労働者の間にある序列を維持するために、どのような制度上の工夫がなされてきたのであろうか。それを明らかにすることが、第1部の目的である。

## 第2章 電機産業におけるパートタイム労働者の活用 はじめに

本章では、1950年代から1980年代までの電機産業における非正規労働者のうち、臨時工とパートタイム労働者の一般的状況を概観する。EL社をはじめ、電機産業の各社では、1960年代半ばよりパートタイム労働者の採用を始めている。EL社以外で働く一般のパートタイム労働者が、どのような仕事を担い、どのように処遇されていたのか、その状況概観し、後章のEL社の事例の特徴を浮かび上がらせたい。

### 第1節 パートタイム雇用の前史としての臨時工

電機産業でパートタイマーが利用される以前に景気変動の調整弁、あるいは人件費を抑制する役割を担っていたのは臨時工であるといわれている<sup>23</sup>。臨時工については人数も多く、さまざまな問題が指摘されてきた。1960年代を通して「臨時工の本工化」と「パートタイマー雇用」によって臨時工問題が解決されてしまったことから、以後は研究の対象とされることがなく、またパートタイム労働者との違いについても詳細に検討されてはこなかった。電機労連（現・電機連合）<sup>24</sup>の調査によって、電気機械器具製造業の臨時工の特徴は女性が半分以上を占めていたこと、そして本工と同様の仕事に同じ労働時間、いっしょに働いていたにもかかわらず、本工より低賃金で、雇用契約は2〜3ヶ月が多く不安定な身分であったこと、などがわかる。電機労連のパートタイマーの調査では「仕事の内容」についての質問項目が設定された年もあるが、臨時工の仕事の内容は一切聞かれていない。聞くまでもなく本工と同じ仕事をしていたということであろうか。本章で取り上げられる臨時工は、電気機械器具製造業における臨時工の歴史のうちでも、本工化によってその制度が急速に廃れる最後の段階である1950年代から60年代のものでしかない。しかし、パートタイマーとの比較をするためにも重要であるため、不十分ではあるものの、さまざまな調査を元にして臨時工の仕事の内容や、電機労連の臨時工対策の内容等を検討することによって、どのような特徴をもった労働者であるのかをまずは明らかにしたい。

#### 1. 臨時工の特徴

電機産業、特に家電部門は1950年代の後半著しい発展を見せ、企業規模は拡大するとともに生産過程の技術革新が進められていた。またコンベアシステムの導入に伴い、単純作業分野が広がり、そこを臨時工や女性労働者の増加によって補っていた。こうした中、臨時工は「いわゆる本来的な臨時的労働者、あるいは季節的労働者ではなく、本工・常用工と共に

---

<sup>23</sup> 例えば氏原氏は、臨時工制度は企業が解雇を容易にするために採用した制度であり、また広い意味での低賃金労働者であると述べている（氏原1974：8）。

<sup>24</sup> 電機労連は「全日本電機機器労働組合連合会」で、1953年に結成された産業別労働組合である。その後、1992年に全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会となり、その略称は電機連合となった。本稿では当時の組織名である「電機労連」として記述している。

同様な本体作業に従事し、且つ長期に継続的に雇われていながら身分的に労働条件に差別待遇を受けている」として、そのあり方が批判されるようになっていく<sup>25</sup>。同時に調査もいくつか実施され、臨時工の実態を把握しようという試みがなされている。

東京都労働局が1961年に東京都内の300名以上の従業員規模の事業所を対象にしておこなった調査によると<sup>26</sup>、臨時工を雇用している事業場は、「300名から499名規模」で67.9%、「500名から999名規模」で79.9%、「1,000名以上規模」で85.4%となっており、臨時工は事業所が大規模になるほど多く雇用されていたことがわかる。これには1958年頃より深刻化してきた若年労働力不足により、中小企業では臨時工の採用どころか本工の確保も難しいという状況にあったこと、また臨時工への需要が爆発的に増加したきっかけでもある技術革新による単純作業の増大が、大企業であるほど顕著であったということが影響しているようである。産業別で見ると臨時工のうち27.7%は電機産業で雇用されており、輸送用機器産業は14.3%、化学産業は11.2%である。臨時工の採用は電機産業が中心であったことがわかる。また、臨時工の従業員に占める比率は、「10%以下」の事業場が48.7%と最大で、「10~20%」は26.5%、平均すると10%強だった。また、臨時工の勤続年数は「6ヶ月以上」が34.6%、「1年以上」は41.9%で、大企業ほど長期勤続の傾向がある。また本工登用の際に基準となる年齢は「25歳以下」が40.7%と約半数を占め、1,000名以上規模に絞ると54.1%になる。この時すでに多くの臨時工が若年者で占められており、臨時工を、本工登用を前提にした「試用工」としても採用する側面があったことが推測される。また、この調査では労働者を雇用する場合、新規学卒者の採用者は全員本工とし、それ以外の中途採用者は全員臨時工として採用する企業が多く見られている。

電機産業の特徴に女性の臨時工が多いことが挙げられるが、臨時工に関する調査のうち男女別で統計を取っているものは少ない。電機労連の調査では人数は男女別だが、労働条件や仕事の内容、登用率などに関しての男女別のデータはまったくない。その点、1960年に堺経営者協会が行った調査は貴重である<sup>27</sup>。この調査は、対象が21事業場の臨時工1,418名（男性1,154名、女性426名）とサンプル数が少ないという問題点があるが、興味深いデータもある。それは臨時工の男性と女性の年齢構成の違いである。男性は「29歳未満」の者が85%を占め、「30歳から49歳」の者は11%、ほとんどが若年者であるのに対し、女性はそれぞれ73%、22%となっている。女性臨時工に中高年齢層多いことは、この頃からすでに雇用され始めていたパートタイマーとも重なる点である。既婚者か未婚者かは不明だが、この頃の既婚女性の就職先が少なかったことも影響しているのだろう。労働時間をみると、男女別のデータではないが「8時間」が最も多く、本工と同じ労働時間働いていたことを示している。賃金額は、賞与を除く月給の平均が男性12,875円、女性7,393円となっており女性の賃金は男性の6割程度と低い。他方で、常用従業員の賃金は男性が22,583円、女性は12,785円である。正社員と臨時工との賃金格差は、男性は100:57.0、女性は100:57.8となっている。ところが、女性は単純作業を担っているものが多いのかというと、仕事の内容に関しては男女でそれほどの違いはない。臨時工の作業内容は「基幹的な作業と

<sup>25</sup> 加藤萬吉（1960）「今日の臨時工問題」『日本労働協会雑誌』19号。

<sup>26</sup> 『労政時報』1623号、1961年8月18日。

<sup>27</sup> 『労政時報』1585号、1960年10月28日。

は無関係な雑役」に従事している臨時工は男性が5%、女性は18%、「基幹的作業に付随している補助的作業」は男性49%、女性41%、「基幹的作業」は男性46%、女性41%である。雑役に従事している女性が男性より若干多いものの、上記に挙げたような、低賃金を引き起こす要因と考えられるほどではない。臨時工の女性は本工と同じ時間働き、臨時工の男性ともあまり変わらない仕事に就いているにもかかわらず男性臨時工の60%程度の賃金しか得ていないといえる。それでは女性の臨時工は具体的にどんな仕事を担っていたのだろうか。

男女にかかわらず電機産業の臨時工の仕事については詳しい記録はあまり残されていない。ここでは東芝のトランジスタ工場における女性の臨時工の事例を挙げておこう<sup>28</sup>。1960年頃にテレビやトランジスタラジオなど軽電機関係企業に臨時工が急速に増加し、しかもそれが女性であるとして世間の関心が向けられていた<sup>29</sup>。1958年に操業されたこの工場では、当時本工1,700名、臨時工は900名働いていた。1967年に「本工登用試験不合格、契約期限満了」を理由に解雇されたある女性の臨時工は、1961年に東芝に入社した。入社後初めて自分が本工ではないことを知り驚いたが、1年経てば登用試験が受けられることを励みに2ヶ月契約の臨時工として働いていた。その仕事は2交替勤務でトランジスタのICの工程で、顕微鏡をのぞきながら小さな部品の半田付をするという、手先の器用さが求められるものだった。ひとつの工程に30名ほどの労働者がいたが、そのうち1名の職制を除き全員が女性である。女性のうち7名の本工以外は全員臨時工だった。臨時工の労働時間は本工よりもむしろ30分長く、同じ労働時間働いても本工にだけは割増賃金が支払われていた。タイムカードの色や名札等で本工とは区別され、賃金も低かった。臨時工の多くは寮生活を送っていたが、労働条件のあまりの悪さに1年から2年でやめる人が多かったようだ。

この事例は電機産業における女性の臨時工の働き方の一部でしかない。しかしながら臨時工の女性が雑役などの単純作業の分野に限って活用されていたのではなく、家電製品のなかでも部品が小さく細かい仕事の多い分野に、生産の主力として好まれて使われていたことがわかる。一般に女性は手先が器用で細かい仕事に向いていると考えられていたからである。そして臨時工としてより一層の低賃金で働かせるとともに、本工登用制度をおくことによって悪条件の中でも高いモラルを維持し、また業績が悪化すれば雇い止め等の手段を用いて簡単に解雇することもできていたといえよう。

さてこのような状況が明らかになるにつれ、臨時工問題には関心が寄せられていくのだが、それに対し労組は臨時工問題にどのように対処したのだろうか。電機労連の調査をもとに、みてみよう。

## 2. 労働組合による臨時工問題への取り組み

電機労連の1957年第5回定期大会の『運動方針書』では、具体的な運動のひとつとして「臨時工の本採用」を掲げている。臨時工が本工首きりの防波堤であるという考えはなかなか払拭できないが、臨時工は低賃金政策の一環として本工の賃金を下げる役割を持ってお

---

<sup>28</sup> 川口和子（1973）「勝利した東芝女子臨時工の裁判」『労働・農民運動』95号。

<sup>29</sup> 加藤、前掲書より。

り、臨時工数も増加している状況にあったため、電機労連は臨時工の本採用を通してその問題の解決を図ろうとしていた。この頃、例えば富士電機では6年8ヶ月の勤続の臨時工が存在し、臨時工の長勤続が問題として取り上げられてもいた。同年の第10回中央委員会では臨時工の新規採用を認めない等の方向性の確認がされたが、まだ臨時工闘争を組織として取り組むという段階ではなかった。方針の基本はあくまでも臨時工制度を認めないというものだった。

電機労連内の議論の焦点は臨時工の組織化を運動の主とするか、本工登用に要求を絞るかにあった。1959年の14回中央委員会では、臨時工を組織化することはすなわち臨時工制度を認めることになる上に、組織化と登用は相反する政策であり、並行してはできないので臨時工の組織化には反対するという姿勢を持つ労組もあった。そのため結局、臨時工問題については各労組で取り組むということになっている。また1960年の第21回中央委員会において、統一闘争ではなく自主闘争で取り組むことが確認されている<sup>30</sup>。この頃臨時工は生産性向上のための設備の近代化の中での労働強化策の一環として、利用が進み人数は急増していた。

電機労連による臨時工対策が具体的に提案されたのは1962年の第10回定期大会のことである。その提案は「臨時工の本工登用」と題されており、具体的には、①原則として6ヶ月以上を経過する臨時工は全員本工とすること、②長勤続の臨時工の本工登用を3年のうちで計画的に解消すること、③その対策の範囲を基幹作業あるいはそれに準ずる作業についている臨時工とすること、が提案されている。この対策の中では臨時工の組織化について一切触れられていない。登用化を推し進めて行く中、組織化という策は現実性を失いつつあったのである。

例えば東芝では臨時工組合の結成と登用闘争が並行して進められていたが、本工化が1962年以降徐々に進み、1961年には2万人弱いた臨時工は1963年末には7,400名、1965年は450名に減少した。それに伴って臨時工組合の結成への取り組みは現実的意味を失ってしまったといえる<sup>31</sup>。また、電機労連が1962年にこの対策をたてた頃には、すでにパートタイマーが雇用されるようになっている。臨時工も労働力不足下で本工に登用されて行き臨時工の人数自体が減少する中、非正規従業員に関する問題の焦点はパートタイマーへと移ってゆくことになる。1961年には当時の深刻な労働力不足下においても、臨時工制度はなくなりほしなないと考えられていたものの<sup>32</sup>、パートタイマーの登場と共にその意味を失っていったのではないだろうか<sup>33</sup>。

---

<sup>30</sup> 電機労連（1960）第8回定期大会『議事録』86頁。

<sup>31</sup> 久本憲夫（1998）57頁、注4を参照のこと。

<sup>32</sup> 垣田英徳（1961）「求人難の見通しと臨時工問題」『経営者』1961年9月号

<sup>33</sup> 臨時工制度の事実上の崩壊を決定付けたのはパートタイマーの雇用の開始であったのではないかと考えられる。垣田（1961）にもある通り、パートタイマーがまだそれほど採用されていない1960年頃は臨時工制度は「終身雇用」が日本に存在する限り決してなくならないと考えられていた。それは主に正社員では景気変動に対処できないため、正社員にかわってその変動を調整する役割を持つ臨時工は絶対必要だという考えを元にしてしている。労働力不足下においてもなおそのように考えられていたわけである。それにもかかわらず臨時工制度が崩壊したのは、パートタイマーが臨時工に替わってこうした役割を果たし得

本工への登用率を、電機労連の各労組からの調査回答状況のまとめで見ると 1967 年の一年間の傾向として、三菱電機では 88.2%、松下電器産業では 75%、日電連合では 90% に達し<sup>34</sup>、1972 年には松下電器産業では「半自動的に社員登用される」との労組からの回答があるなど、ほぼ 100%の登用率になっているところもあった<sup>35</sup>。本工化が進むと共に企業内での臨時工の比率は低下し、電機労連の関心も、社会の関心もパートタイマーに向けられてゆくのである。

## 第 2 節 パートタイマーの利用

### 1. パートタイマーの採用開始と制度化

パートタイマーが製造業で本格的に雇用されはじめたのは 1960 年代の初め頃からである。本格的に採用され始める前にはたいていの企業では試験的な利用が行なわれている。例えば日立の茂原工場では 1959 年から掃除、発送、運搬というごく限られた単純作業にパートタイマーを 30~40 名ほど雇用していたが、1968 年には 70%以上が本体作業に従事するようになっている<sup>36</sup>。ソニーや三菱電機といった企業でも同様である。こうした補助作業から本体作業への転換に伴い、企業側のパートタイマーのイメージの転換もされていた。単純作業に限ってパートタイマーを使っていた場合には、たいていの企業の人事担当者は、パートタイマーについて、賃金を得るためにだけ働き、勤労意欲に欠け、作業能率も悪い労働力なのではないか、というイメージを抱いていた。しかしいざ利用してみるとパートタイマーは優秀で出勤率も良好であることがわかったという記述がみられる。

こうしたパートタイマーのイメージの転換も、パートタイマーの雇用の拡大にひとつの役割を果たしたが、パートタイマー雇用の拡大を促した一番大きな要因は、若年労働力不足である。特に電機産業の現業職では中卒労働者が大半を占めていた。好況下での企業規模の拡大による労働力需要の増加、中卒労働者の絶対的不足、高校への進学率の上昇などにより労働力不足は深刻化していた。各企業は工場周辺からはその労働力不足を補いきれなかったため、遠隔地から労働力をかき集めていた。そのため採用コストはかさみ、寮設備等も整えなければならなくなったため、労務費は上昇した。さらに初任給も上昇し<sup>37</sup>、企業は人件費を抑制する必要に迫られていくことになったのだ。加えて、仕事の面でも対応を迫られていた。この頃からコンベアによる単調作業が中心となり、仕事が細分化されていた。今までのように正社員がフルタイムで作業するにはつらい仕事内容になりつつあった。このような労働力不足、人件費の高騰、単純作業の増加に伴って起こる諸問題を解決するための労働力として、臨時工に替わり利用され始めたのがパートタイマーである。

---

る労働者として現れたことが大きいのではないだろうか。

<sup>34</sup> 電機労連 (1968) 『調査時報』 63 号、「1967 年臨時工実態調査」

<sup>35</sup> 電機労連 (1973) 『調査時報』 97 号、「組合の臨時工対策」

<sup>36</sup> 『労務事情』 133 号、1968 年 3 月 5 日。

<sup>37</sup> 東芝では組合の要求額よりも会社側が設定した初任給のほうが高かった。『労務事情』 133 号 1968 年 3 月 5 日。



## 2. パートタイマーの活用事例

それでは、この頃のパートタイマー管理はどのようにされていたのか、いくつかの企業を例に挙げてみてみよう。

先程少し触れた日立の茂原工場の事例<sup>38</sup>では、真空管の組立やブラウン管の電極の組立などの微細且つ単調な仕事が増加するいっぽう、女子労働力不足に苦慮していた。そこで主婦労働力をパートタイマーとして、その活用を図り始めたのだった。まず、新聞広告でパートタイマーを募集し、入社説明会や工場見学会などを開き応募者を集める。そして面接と簡単な検査で手先の器用さと視力をチェックし、採用者を決める。採用者は応募者の約 60%であったという。採用された者は作業順序や道具の使い方についての訓練を一週間受けた後、13~15 名が 1 つのチームでコンベア作業に就く。作業を本体作業、準備作業、補助作業の 3 タイプに分けると、本体作業に就いているパートタイマーが 70%を占めている。パートタイマーの契約期間は 2 ヶ月で、労働時間は 5 時間である。当時のパートタイマーとしては短い労働時間になっている。賃金は本給、能率給、皆勤手当で構成されている。日立の勤労課が 1966 年 8 月に行なった調査によると、パートタイマーの実に 62%が内職経験者であった。パートタイマーとして働くことは内職より割が良いためか、賃金、労働時間、作業量についてパートタイマーの 80%程が「適当である」ないしは「普通」と回答している。

また、日立精機でもパートタイマーの活用が見られる<sup>39</sup>。工作機械を製造しているこの会社は、電気機械工業の中でもより専門的な知識と技能が要求される、いわゆる男の職場だった。1965 年以来続いた不況を抜け、1967 年ごろから業務が忙しくなったが、繁閑の差が大きかったので正社員を増やすことはリスクが大きいと考えられていた。そのため、今まで使った事のない女性をパートタイマーとして利用する方針が立てられたのである。パートタイマーは年齢 50 歳までの女性を対象とし、9:00~16:00 の実働 6 時間、仕事は 50%ほどの者がフライス盤、ボール盤、タレット旋盤を使った機械作業に従事し、その他の者は組み立て、部品検査に携わっていた。パートタイマーが作業に習熟するのを待ってから、男性正社員を交替勤務を要する大形機械作業に転用していつている。この試みは成功し、「昼間は女性、夜は男性」の工場を目標に、更なるパートタイマー制度の拡大を検討している。

東芝の状況も見ておこう<sup>40</sup>。東芝では労働力不足とそれに伴う人件費の高騰、コンベア作業による仕事の細分化、そして単純作業を外注するための下請会社が、深刻な労働力不足によって激減した事などにより、パートタイマーの導入が図られた。パートタイマーは女性に限り、45 歳まで、契約期間は 6 ヶ月、労働時間は実働 6 時間である。賃金は正社員に比べると低い<sup>41</sup>。東芝では社員外の労働者は三つに分けられている。一つ目は、本工登用の道が開かれている臨時工、2 つ目は、本工登用はされないが、継続勤務の保障がされる清掃作業

<sup>38</sup> 『労務事情』133号 1968年3月5日。

<sup>39</sup> 『職業研究』1967年12月号。

<sup>40</sup> 『労務事情』133号、1968年3月5日。東芝柳町労働組合執行委員長佐藤実「パートタイマーに対する組合としての考察」。

<sup>41</sup> 当時の中卒初任給 15219 円、高卒初任給 18009 円。労働時間数などをそろえて比較可能にしたパートタイマーの賃金は 15180 円。加えて、この当時の、初任給の上昇の度合いは高かったが、パートタイマーの賃金の上昇率はそれほど高くはなかった。会社にとってパートタイマーは低賃金で利用できる者だった。

等を行なう付随臨時従業員、三つ目がパートタイマーで、本工への登用も勤続の保障もない最も不安定な者として位置付けられていた。パートタイマーは「賃金は安い、雇用は簡単、対組合的にもあまりタッチされていない、埋もれた労働力」とされた。パートタイマーは景気変動の調整弁という位置付けになっているので、昇給や退職金を含めた準社員のな給与体系にすることは考えられていない<sup>42</sup>。こうした状況に置かれているパートタイマーに対する東芝柳町労組の考え方は、臨時工の場合は労組を結成すると本工登用制度の道がふさがれる可能性があったため、本工登用制度の確立を図ることが得策であったが、パートタイマーの場合は本工登用を考慮しなくても良いので、パートタイマーの労働組合を結成することが必要ではないか、というものであった。

電機産業ではないがライオン歯磨きのパートタイマー管理の事例は興味深い<sup>43</sup>。ライオンでは労働力不足とそれに伴って起こる人件費の高騰、事業の多角化による企業規模の拡大によって生じる人員の増大を極力圧縮するために、正社員 1 人 1 人の生産性を上げる努力をするいっぽう、パートタイマーの活用を始めた。対象として想定されているのはここでもやはり主婦である。広告や縁故をもとに応募してきたパートタイマーは、人柄や性格を重視して面接によって採用・不採用が決められる。パートタイマーの契約期間は 2 ヶ月である。労働時間は一般従業員と同じ拘束 7 時間と 6 時間の 2 種類ある。ライオンではパートタイマーは短時間労働者という位置付けを与えられているわけではない。そのため、今後パートタイマーを増やしてゆくなれば労働時間を短縮しなければならないと会社側は考えている。パートタイマーはライオンにとっては人件費を抑えるための労働者でしかないといえよう。

このように、パートタイマーの長時間労働の傾向は製造業で特に顕著である。1966 年の労働省の調査<sup>44</sup>によると、パートタイマーの 1 日の労働時間は、パートタイマーに適当な労働時間であると考えられていた「5~6 時間」の労働者は 24.4%であり、「6 時間以上」の者は 56.8%、週あたりの労働時間も「35 時間以上」の者が 55.3%と、いずれも半数以上を占めていた。製造業ではパートタイマーを主婦が家庭と両立しつつ働くことのできる就業形態と考え、短時間労働者と位置付けてはいたが、実際のところは正社員より少しだけ労働時間が短い長時間労働者であったといえよう。「パートタイマー制度は職場における労働と家事労働との調和をとることを目的として生まれた」のであるが、「フルタイマーの労働に比べて労働時間が短いのは事実であっても、その差はあまりにも少なく、両者の調和の可能な労働時間がだいたい 5 時間と考えられていることから大部分ものはパートタイマー制度のうまみが生かされているとは言えない」制度であったと評価もできるが<sup>45</sup>、そもそも企業は調和させることなどあまり考えていなかったのではないだろうか。

1960 年代のパートタイマー管理のあるひとつの到達点ともいえるソニーを最後に取り上げよう。ソニーは他企業よりはっきりとパートタイマーを積極的に活用し、生産の主戦力として位置付けると共に、最も体系的な管理を行った企業である。ソニーはその特徴が「モル

---

<sup>42</sup> 『職業安定公報』21 卷 31 号、1970 年 12 月 1 日

<sup>43</sup> 『経営者』1969 年 4 月号

<sup>44</sup> 労働省婦人少年局『パートタイム雇用の実情』1967 年 3 月。

<sup>45</sup> 松島静雄 (1969) 「パートタイマーの雇用と待遇 1」『月刊労働問題』138 号

モット精神」<sup>46</sup>と称されるように先駆者たる姿勢を持っており、他社に先駆けて本格的なパートタイマー管理を早い時期に完成させている企業である。ソニーに関しては他の企業と比べ豊富に資料が得られるので詳しく見ておきたい<sup>47</sup>。

ソニー厚木工場ではトランジスタラジオの工場として1960年に操業する。その時からパートタイマーを利用している。先述したように、この頃のパートタイマーのイメージは悪く、ソニーでも初めは補助的なものとして、清掃や包装などの工程にその利用は限られていた。しかしパートタイマーのモラルはそう低いわけではないことが徐々にわかってきた。また、労働力不足、初任給の上昇により中卒者の採用難が深刻化していた。1961年、厚木工場では従業員数5～600名、そのうち85%は中卒の女性であった。彼女等は全寮制のもと、2交替勤務に従事していた。労働力不足下において1960年から1961年にかけて大量に採用された中卒女子工員のモラルの低下は著しかったという。さらに、1960年に労組による大規模なストライキが行なわれたので、組合員化しない労働者のありかたを会社側は模索していた。そうした中で、モラルは比較的高く、低コストでも人が集まり、本工化を望む者はごく少数、そして組合員化しそえないパートタイマーは、企業にとって都合のよい労働者だった。こうして、パートタイマーを本格的に組立作業にも利用するようになったのである。

1963年にはパートタイマーの雇用管理は整備され、パートタイマーから「工場嘱託」へと名称も変わった。その管理の原則は、①働くことが生甲斐と感ぜられる職場、②一般従業員と同じ内容の仕事、③その人の能力・技能に応じた給与、④家庭生活と仕事が両立できる勤務時間、この4つである。工場嘱託の応募資格は40歳までの女性で、視力が0.8以上、手先の器用さが求められる。面接と身体検査、職業適性検査によって採用が決められる。それは4.5倍の狭き門であった。面接では本人の自覚と意欲、そして交替勤務に就けるか否かが重視される。採用が決まった労働者は5ヶ月間の試用期間をパートタイマーとして勤務した後、「工場嘱託」として勤務する。契約期間は1年である。労働時間は8:00～13:10、13:05～18:15の2交代制で、1週間ごとに交替する。午後の班は夕食に間に合わないといふ不評であったらしい。しかし80%もの工場嘱託が交替勤務に就いている。

---

<sup>46</sup> 山内宣（ソニー株式会社勤労部教育課長）（1961）「ソニーのモルモット精神」『婦人と年少者』9巻5号、18-19頁。

<sup>47</sup> 参照した資料は次のとおり。『労政時報』1973号、1966年12月9日、同2027号、1970年3月27日、『労務事情』226号、1971年8月15日、4-9頁、『労務事情』394号、1977年7月1日20-21頁、『労務管理通信』1巻22号、1965年9月1日、『経営者』1968年12月号、『婦人と年少者』9巻5号、1961年、18-19頁、『職業研究』1963年5月、小林茂（1966）『ソニーは人を生かす』日本経営出版会、労働省婦人少年局編著（1969）『パートタイム雇用の現状と課題』、藤井治枝（1967）「パートタイマーの意識と実態」『月刊労働問題』112号、1967年8月、同（1968）「主婦パートタイマーの意識と実態」『賃金と社会保障』453号、1968年8月30日。

図表 1-2 ソニー厚木工場のパートタイマーの推移

年	人数	年	人数
1963年	150名	1967年	1079名
1964年	300名	1968年	1226名
1965年	525名	1969年	1452名
1966年	678名		

出所：労働省婦人少年局『パートタイム雇用の現状と課題』1969年 より作成

賃金は技能給で課主任の査定で年功も加味されつつ 7 等級定められている。仕事の分布状況を見ると「組立」に 38%、「測定」に 25%、「検査」に 15%であり、組立作業に従事している者が多い。また、組織の最末端組織の細胞である「班」のまとめ役の「リーダー」は 5 名いる。

賃金額に「不満を持っている」者は 60.5%と高く、「満足している」者は 11.7%にとどまっている。また、「もっと勉強したい」と「おおいに思う」と答えたのは 30.6%、「思う」は 57.4%であり、モラルは高い。そのいっぽうで「今の仕事のままで良い」と答えた者は 65.4%、「本工になりたい」者は 15%だった。「一般に与えられた仕事を熱心にやるわりに、要求するところの少ない、企業にとっては歓迎すべき性格」<sup>48</sup>を持っていると言えよう。こうしてパートタイマーは工場嘱託としてソニーに定着し、出勤率は 93%と良好で、生産性も良く、その評価は高まってゆく。人事課長は「自分の仕事は自分責任と生産計画により取り組み、家庭生活と社会生活のバランスを取るようけんめいに努力」し、休日にもかかわらず研究発表会に出席する工場嘱託を高く評価している<sup>49</sup>。

こうした「工場嘱託」制度は 1970 年には「コ・オペレーター制度」に整備された。両者の異なる点は労働時間と契約期間である。2 ヶ月の契約の「コ・オペレーター候補者」として 4 ヶ月間働いた後、選考の上 6 ヶ月契約の「コ・オペレーター」に採用される。労働時間は実動 3 時間（深夜）から 8 時間までの 5 種類設定されている。仕事は従来通り組立が中心になっている。解雇の基準は 2 週間にわたって長期欠勤した場合、あるいは 3 ヶ月の出勤率が 80%を下回った場合と明記され、また期限内でも会社の都合で解雇することも明記されている。

さて、以上のソニーの事例も含め、この時期のパートタイマーの特徴をここでまとめよう。パートタイマーは当初から主婦と想定されており、労働時間は正社員より短めに設定されることが多かった。主婦であるので本工化にはなじまないと考えられており、加えて「独身女性を採用し、正社員とは異なる体系で給与を支給することは不公平感を抱かせ、ひいては業務に対する積極性を欠くことにもなりかねない」<sup>50</sup>が、既婚者であれば低賃金でも雇用できるという会社側の意図も含まれていた。本体作業まで担っているが、パートタイマーを積

<sup>48</sup> 藤井 (1967)。

<sup>49</sup> 『経営者』、1968 年 12 月号、ソニー厚木工場人事課長竹島良蔵「パートタイマーを使ってみて」。

<sup>50</sup> 『労務事情』、688 号、1987 年 11 月 11 日。浜松ホトニクス総務部の古橋清二氏による。

極的に利用したソニーでさえパートタイマーのリーダーは 5 名しかおらず、そのキャリアの範囲は正社員より狭いものであったといえよう。

さて、この時期に注目を集めた行政の取り組みとしては、公共職業安定所の「パートタイマー・クリエートセンター」で行なわれた「パートタイマー・スクール」があげられる<sup>51</sup>。このスクールは渋谷職安が 1967 年から始めたものである。渋谷職安では 1964 年から簡易職業紹介業務のひとつとしてパートタイマーの職業紹介を始めていたが、「就職難時代の失業救済的な暗いイメージ」から「新しい時代にふさわしいパートタイマーと、パートタイマー雇用を作り出す」センターとして設立された。スクールは、1 日目が講義、2 日目が職場見学、3 日目が求人者との懇談会という日程で行なわれ、パートタイマーとして、社会人として働く心構えを主婦に持ってもらうことが目的とされている。また同時に、紹介する仕事は ①1 日 5 時間労働であること、②常用的であること、③平均賃金を下回らないこと、④清潔で明るい職場であること、が条件とされ、パートタイマーの労働条件の向上をも目指されている。1967 年 9 月から 1968 年 7 月までの間に、35～45 歳の女性を中心としてたくさんの方がこのスクールを利用し、16,000 名を超える求職があり、12,000 名が就職した。そのうち 60%が 100 名以下の中小企業へ就職し、上の 4 つの条件を製造業はクリアできなかったためか、卸売・小売業、サービス業への就職が 65%だったという。

また、王子職安では午前・午後の 2 交替のグループパートシステムを発足させ、製造業の単純作業を中心に多くの求人、求職者を集めたようだ<sup>52</sup>。

このように社会的にも広く制度として整備され、製造業において定着したパートタイマーに対する労組としての対策はどのようなものだったのだろうか。電機労連について見てみよう。

### 3. 労働組合によるパートタイム労働問題への取り組み

電機労連が大会議案書の中でパートタイマーについて始めてふれたのは 1965 年の第 13 回大会である。具体的な対策に関する提案はないがパートタイマーは企業の成長政策と合理化の中で生まれた制度であり、安い雇用の導入であるとの見方が示されるとともに、これまでのパートタイマー対策は必ずしも十分ではなかったとされた<sup>53</sup>。また、第 15 回大会では「臨時工・パートタイマー対策」として「労働力不足が深刻な状態に向かいつつある現在、パートタイマーに関しては、一般組合員より実働時間が短いこと以外、他の労働条件の違いをなくしていく方向でたたかいを組むこととする。このためにパートタイマーとの接触機会を積極的に作るなかで、通勤、労働環境、家庭生活との関係などの面で働きやすい条件確保をするよう要求して行く」と述べられるにとどまっている<sup>54</sup>。この頃労働力不足は、パートタイマーにまで及んでおり、企業は保育所・託児所の設置や団地、農村への工場進出等によってパートタイマー不足に対応していた<sup>55</sup>。

---

<sup>51</sup> 『職業安定公報』18 巻 30 号、1967 年 10 月 21 日、同 19 巻 23 号、1968 年 8 月 11 日

<sup>52</sup> 『職業安定公報』16 巻 34 号、1965 年 1 月 12 日

<sup>53</sup> 電機労連（1965）第 13 回定期大会『議案書』2 頁。

<sup>54</sup> 電機労連（1967）第 15 回定期大会『議案書』10 頁。

<sup>55</sup> 電機労連（1968）第 16 回定期大会『議案書』20 頁。

電機労連は1970年第18回定期大会『議案書』において、ようやくパートタイマー対策の具体案を提案する。そこではパートタイマーを「1日・1週あるいは1ヶ月の所定労働時間がフルタイムの労働者より短い時間の就労形態にある労働者を指すもので身分的な区分ではない」と位置付け、①フルタイムの状況にあるパートタイマーの本工化、②①を実現させるためにも強力な基本姿勢を持つことが提案されると同時に、パートタイマーの組織化を地域的な合同労組あるいは企業別組合で将来目標として取り組むことが提案されている。臨時工の場合と違って組織化が目指されている点は先の東芝の事例と同様である。この提案はフルタイムのパートタイマーの本工化を目指すというだけでパートタイマーの労働条件の改善等までが提案されていたわけでもなかったにもかかわらず、翌年には早くも電機労連内での意見統一が実現することなく実効性を持たないものとなっている。パートタイマーの組織化だけではなく労働諸条件の大幅な改善に成功した労組もあるいっぽうで、組織化すら難しい企業もあり、電機労連の方針としてパートタイマー対策をまとめられなかったのである。具体性を持った要求といえば最賃に関することで、しかもそれは臨時工、パートタイマーの時間給を産業別最低賃金の15歳最賃並の水準を要求するという程度でしかない<sup>56</sup>。具体的な提案すらできないという状況であったといえよう。

電機労連で具体的なパート対策が立てられたのは1973年のことである。1971年8月のニクソン米大統領が発表したドル紙幣の金兌換の一時交換停止をきっかけに変動相場制に移行し世界的通貨不安と輸出および国内での業績の低下は、電機産業全体を不安に陥れていた。また、1960年代後半から1970年代中ごろのテレビを中心とした貿易摩擦の問題に直面した企業は、機械化、省人化を進め、雇用人員の削減という合理化を図っていた<sup>57</sup>。その合理化の中、正社員からパートタイマーに置きかえられるのではないかという恐れを正社員たちは持つようになり、その恐れがパートタイマー対策の取りまとめを促したともいえるだろう。その提案は「合理化対策指針」の一つであり、内容は次のようなものであった<sup>58</sup>。勤務時間、作業内容等がほとんど一般組合員と変わらないようなパートタイマーを、本採用とせず、不安定な労働条件で常態化すべきではなく、組合員に多大な影響を与えるものは事前協議の対象とすることが望ましいと述べた上で、「ロ、臨時工については勤続3ヶ月を超える者は全員本工に登用させる」、「ニ、パートタイマーの従事職種は3日ないし1週間程度で習熟できる簡単な作業に就かせることとし、少なくとも基幹職種には従事させないこととする。ホ、パートタイマーについては通常の組合員より短い定時間労働に従事する人という理解に立ち、勤務時間6時間以上、『パート』の継続して1年以上勤務している者については本採用を進める。ヘ、賃金（時間給）については地域差や需給バランスにより画一的には規定しがたいが、最低でも電機労連の産業別最賃（15歳）を下回らせないものとする」、「ワ、組合内部の措置として勤務時間が6時間以上であり、雇用期間が1年以上の者については組合員化を進め、また勤務時間、雇用期間がそれ以下のパートタイマーにつ

<sup>56</sup> 電機労連（1970）第47回中央委員会『議案書』。なお、1970年の第18回定期大会『議事録』によれば、パートタイマーの組織化や労働組合対策に関する議論が大会中にあったことがわかる。

<sup>57</sup> 一寸木俊昭（1990）「電機」米川伸一他編著『戦後日本経営史 第2巻電機、自動車、工作機械、石油、石油科学、電力』東洋経済新報社

<sup>58</sup> 電機労連（1973）第21回定期大会『議案書別冊 合理化対策指針』

いても交流会、生活相談所など組織化の基盤を固めるものとする」など全部で 15 項目の提案がなされている。

パートタイマーには最賃すら守られず、臨時工よりさらに不安定な状況下で長時間にわたって利用されていたが、オイルショックに至るまでに増加したパートタイマーに対する電機労連の関心は、パートタイマーの労働条件の向上を図ることには向けられることはなかった。電機労連にとっては、パートタイマーは合理化の過程で正社員の仕事を奪う存在であり、それを防ぐためにもその対策は仕事の幅を限定し、規制をかけ、正社員の雇用を守る存在へと閉じ込めることに、より力点が置かれていたといえよう。

#### 4. パートタイマーの解雇とその後の定着、衰退

1973 年からのオイルショックをきっかけとした不況は電機産業を直撃した。企業はこの不況を乗り越えるためにさまざまな合理化策を実行する。電機労連の調べによると 1974 年 7 月から 1976 年 4 月までに行なわれた合理化の手段として回答した労組数は、多かったものから順に、①一時帰休 (88 労組) ②臨時員・パートタイマーの解雇 (80 労組)、③管理職の賃金カット (59 労組)、④配転、転勤 (50 労組) であった<sup>59</sup>。その過程で最初に現れたのは、臨時工、パートタイマーの契約更新の打ち切りであった<sup>60</sup>。人員整理はまず雇用保障の弱いパートタイマーに始まり、そこから臨時工、嘱託へと進んでいったのである<sup>61</sup>。1974 年 9 月からの人員削減の中、電機労連に加盟している労組の報告によるとパートタイマーは 6,400 名から 10,000 名を超える人数が解雇されていった<sup>62</sup>。

パートタイマーは契約期間満了を持って、あるいは希望退職、指名によって解雇されている。例えば期間満了による解雇 (雇い止め) を行なった企業としては、三洋、三菱、ソニー、日本電気等がある<sup>63</sup>。人数は、電機労連の調べによると、東芝 400 名、富士通 630 名、日本電気 1,000 名、沖電気は臨時工 256 名、パートタイマー 47 名となっている<sup>64</sup>。そして、パートタイマーや臨時工は解雇の波にのまれると同時に一時帰休の際の賃金保障でも正社員とは差をつけられている。例えば三菱電機では、1975 年 5 月 16 日から 6 月 15 日の間に 9 日間の帰休が実施されたが、その期間、一般社員は理論賃金日額の 90% が補償されたのに対し、準社員、契約社員は 60% の保障のみだった。沖電気でも 7~12 日間の帰休の際、正社員は 1 日目、2 日目は 90%、3 日目以降は 95% の賃金が保障されたが、臨時工、パート

<sup>59</sup> 電機労連 (1975) 第 24 回定期大会『総合資料その 1 合理化対策関係資料』、175 頁。

<sup>60</sup> 電機労連 (1974) 第 23 回定期大会『議事録』172 頁、日電精器労組の発言。

<sup>61</sup> 電機労連 (1974) 第 23 回定期大会『議案書別冊 1974 年経過報告 75 年春闘の経過と総括 (別冊)』48 頁。

<sup>62</sup> 加盟組合が回答した臨時工とパートタイマーの人数は、パートタイマーの人数は 1973 年 47 労組・12709 人、1974 年 57 労組・10710 人、1975 年 48 労組・4902 人、臨時工はそれぞれ 26 労組・7336 人、31 労組・4291 人、31 労組・3007 人に減少している。電機労連 (1976) 第 24 回定期大会『総合資料 その 1 合理化対策関係資料』175 頁。

<sup>63</sup> 『労務事情』1975 年 12 月 15 日。

<sup>64</sup> 電機労連 (1973) 第 23 回定期大会『総合資料 その 1 合理化対策関係資料』「各組合の合理化発生状況報告」232-233 頁。

タイマーは全日 75%の保障にとどまり、それも今回の帰休が長いので特別措置として支給された<sup>65</sup>。電機産業で一時帰休する場合の賃金保障は、大企業の場合は沖電気のように 1、2 日目 90%、3 日目以降 95%の保障が平均的であり、中小企業はそれぞれ 60%、70%、パートタイマーは 60%、70%、75%が平均的なものであったようだ<sup>66</sup>。パートタイマーは臨時工よりも雇用保障が弱く真っ先に解雇された上に、帰休の際の賃金保障も一般社員とは区別されていた。パートタイマーは人件費を抑え、正社員の首を守り、企業の経営を立て直すために二重、三重にも企業にとって都合のいい存在であったことが、この不況によって改めて確認できるといえる。

パートタイマー管理を積極的かつ体系的に行なってきたソニーは、この不況をどのように乗り越えようとしたのであろうか。ソニーではステレオ、ラジオ、カラーテレビなどの売上不振と在庫調整を図るため 1975 年 3 月から 4 月に 5 日間の一時帰休を実施している。在庫が適正時に比べ金額にして約 400 億円を上回ったために、他の企業よりは遅い時期ではあるが一時帰休に踏み切ったのである<sup>67</sup>。賃金保障は正規従業員も有期雇用者とも 90%である。ソニーの場合、パートタイマーをコ・オペレーターとして社員同様に末端の管理職をも担う貴重な戦力として 1960 年代から活用してきたので、賃金保障について正社員と差をつけることはできなかったのであろう。

しかし、雇用保障までも正社員とコ・オペレーターが同様に保障されたわけではない。1975 年にソニーでは契約期間満了を理由にパートタイマーの雇い止めを敢行している<sup>68</sup>。例えば厚木工場では 1975 年に 4,000 名いた非正規従業員は 1977 年には 1,917 名、1978 年には 1,833 名と半減している<sup>69</sup>。こうしたパートタイマーの減少の理由は、一つには不況による生産量の減少と地方への工場のラインの移転であった<sup>70</sup>。2 つ目は労組との関係である。カラーテレビを製造している大崎工場では、1977 年 12 月におきた 120 名のパートの解雇に関する労使交渉の際に、有期雇用者の解雇は特別の事情がない限り行わないこと、そして解雇等は事前に労組と協議することを確認し、120 名の解雇を撤回させている。このことは会社にとってはパートタイマーを簡単には解雇できなくなったことを意味し、そこからパートタイマーの採用そのものをやめることになってしまったのだった。

こうしたパートタイマーの利用の度合いの低下は、ミツミ電機でも見られる。ミツミ電機はソニーと同様、1960 年代のパートタイマー管理が整備された先駆的企業であった。1963 年にパートタイマーが雑役、掃除婦として 20~30 名雇われていたのを始まりとして、その後パートタイマーを基幹的労働力として使うようになる。1966 年には定時社員制度を確立し、パートタイマー管理を整備した。2 ヶ月契約のパートタイマーとして 6 ヶ月勤務した者

---

<sup>65</sup> 『労務管理通信』15 巻 25 号、1975 年 10 月 1 日、20 頁。

<sup>66</sup> 三島宗彦 (1975) 「一次帰休をめぐる」『季刊労働法』95 号、1975 年 3 月

<sup>67</sup> 『労務管理通信』15 巻 4 号、1975 年 2 月 11 日、同 15 巻 25 号、1975 年 10 月 1 日

<sup>68</sup> 『労務事情』1975 年 12 月 15 日。

<sup>69</sup> 労働者調査研究会「完全独立採算経営のもとで広がる差別雇用」『労働運動』173 号、1980 年 5 月による。非正規従業員の中には臨時、コ・オペレーター、嘱託が含まれている。212-221 頁。

<sup>70</sup> 『労働運動』173 号、1980 年 5 月、坂本敏 (1979) 「パート職業病患者の解雇を撤回」『労働運動』159 号、1979 年 3 月、109-112 頁。



で、本人が希望すれば 1 年契約の定時社員として採用し、また始めから定時社員として採用される者もいるという制度である。パートタイマーは労働時間が 4 時間以上から自由に選択でき、定時社員は実働 6 時間～8 時間の 4 つの勤務時間帯が設定されている。どの時間帯を選択するかは 1 ヶ月単位で変更できる。7 時間労働の者が 40%ほどであったという。1960 年代、定時社員の仕事は組立、検査、梱包で、出勤率は実に 98%にも達していた。定時社員は企業にとって「作業能力も 3 ヶ月で一般社員の 80%程度に向上するのでいまや重要な戦力」であったのだ<sup>71</sup>。

ところがオイルショックを経た 1975 年以降の低成長期に入ると、状況は一変する<sup>72</sup>。まず 1974 年にはパートタイマーは全員解雇された。そして 1975 年からはパートタイマーから定時社員への登用を廃止し、主婦は定時社員および嘱託としては一切採用しないことになってしまったのだ。要するに 1960 年代に作り上げた定時社員を廃止するということである。

そもそも三菱電機が定時社員制度を導入した理由は、パートタイマーにありがちな腰掛け的“内職意識”を払拭し、モラルを向上させることにあった。その背景には求人難、中卒女子の質の低下があり、本工に替わって生産の主力となることが期待されていたのである。その上、この当時、パートタイマーが注目を浴びパートタイマーの採用そのものも難しかったので労働条件を整備し、少しでも質の高いパートタイマーを確保したかったのである。こうした必要性に迫られてできた定時社員制度であったが、低成長のため企業規模の拡大が見込めなくなる 1975 年以降は、定時社員はパートタイマーよりも高コストでフレキシビリティに欠ける、使いにくい労働者となってしまった。また、こうした企業の一方的措置を止める力が労組にもなかったし、定時社員は組合員ではなかったのであった。

電機労連では、1973 年の「合理化対策指針」は高度成長期に作られたため、パートタイム労働者の解雇をその方針の対象に入れていなかったことを反省し、1975 年に新たな指針を提案しなおしている<sup>73</sup>。この指針では臨時員とパートタイマーをひとくくりではなく別の項目に立て、雇用合理化対策として新たに加えられたものであるが、内容としては、1974 年のものとそれほど変わっていない。基本的にはパートタイマーの仕事を限定し、基幹職種にはつかせないこと、1 日 6 時間以上の労働時間で勤続 1 年以上のパートタイマーの本工化と組合員化を提案している点にもまったく変化はない。

1974 年、1975 年とパートタイマーは解雇され、人数は激減していたが、1976 年には再び増加し、その後パートタイマーの人数は電機産業全体でみると以前にも増したものになって行く。こうした 1970 年代後半から 1980 年代前半にかけてのパートタイマーの増加は、女子正社員の減少と並行しておこっていた。「電機産業全体で中心となる一般常雇いは男子中心に再編成され、その際に排出された女子は補助的・縁辺的地位に組み入れられつつ、比重を増していった<sup>74</sup>」といえるであろう。労組がパートタイマーの仕事の範囲を規制しようとしても、パートタイマーの比重は年々重くなり、もはや生産には欠かすことのできない労

<sup>71</sup> 『労政時報』1973 号、1966 年 12 月 9 日。

<sup>72</sup> 『労務事情』440 号、1978 年 11 月 11 日、46-49 頁

<sup>73</sup> 電機労連（1975）第 24 回定期大会『議事録』208 頁。

<sup>74</sup> 電機労連（1980）第 29 回定期大会『議案書別冊 総合資料 その 2』93 頁。

働者となっていたのである。

こうしてパートタイマーの比重が増してゆく中、電機労連のパートタイマー対策は 1982 年に変化する。この頃電機産業では、マイクロエレクトロニクス革命の進展の中、部品組立、機械加工等に従事していた女性従業員の減少が目立っていた。例えば富士通川崎工場では板金工、配線工が 400 名減少し、日立神奈川工場では女性の配線工が 500 名減っていた<sup>75</sup>。そしてその減少を代替するかのようにパートタイマーが増加していたのである。電機労連ではこれまでパートタイマーを正社員の雇用を奪う者と考え、その仕事の範囲を限定するという方針を持っていた。しかしながらこのような「古典的雇用保障」は常用雇用本位の立場に立っており、それ以外の労働者を犠牲にするものであるとし、就業形態の多様化を重視すべきであるという方向に転換している。この見解は 1984 年により顕著になる。その年の第 32 回年次大会『議案書』では「パートや派遣労働者を“不安定雇用”といった否定的な捉え方をするのではなく、労働力の需要・供給それぞれのニーズにマッチした就業形態の多様化として捉え、その立場からこれらの労働者固有の要求や意識にそった運動を組み立てる必要がある」と述べられている。電機労連がパートタイマーを規制しようにも、その増加の勢いは止められない段階にあったのだ。また 1985 年の不況の際の人員削減は、オイルショック時にはまずパートタイマー、そして臨時工と進んでいったのに対して、企業がコスト削減を迫るあまり、パートタイマーを温存し、正社員を解雇するという事態<sup>76</sup>を引き起こすまでになっていた。

1960 年代以降、パートタイマーをめぐる状況は激しく変化していったが、その中にもあっても電機労連はパートタイマー対策として組織化すら統一的に推進できなかった。連合が 1988 年に『パートタイム労働者対策基本方針』を確立させたことを契機に、電機労連は 1990 年第 38 回定期大会にてパートタイマー対策を約 20 年ぶりに改定した。その方針はパートタイマーの組織化を第一に挙げている。

この方針が立てられて以降、電機労連ではパートタイマーの調査が継続されておらず、詳しいことはわからない。しかし 1985 年以降の円高の進行、そして貿易摩擦、アジアの台頭により生産拠点が海外に移転した結果、製造業のパートタイマーは減少している。また、そのいっぽうで 1990 年代からは新たな問題として派遣労働者問題が浮上した。パートタイマーの減少に伴って、製造業のパートタイマーへの世間の関心は薄れ、卸売・小売業、飲食店やサービス産業の方へ関心が移ってしまった。その結果、雑誌等から得られる資料は 1980 年代後半以降極端に減少しており、本章では 1985 年以降のパートタイマーについて詳しい状況を述べることはできない。

### 3 節 小括

電機産業において 1960 年代の半ばから雇用されるようになったパートタイマーは、1970

---

<sup>75</sup> 電機労連（1982）第 30 回定期大会『第 6 号議案別冊 マイクロエレクトロニクス革命と産業政策』41 頁。

<sup>76</sup> 電機労連（1987）第 35 回定期大会『議案書』38 頁。

年には臨時工を上回る人数にまでになっていた。1960年代の臨時工は電機産業では女性が約半数を占めており、7～8時間以上の労働時間で、正社員より低賃金で雇用され、その仕事は正社員とあまり変わらないものが多かった。こうした臨時工のありようは、電機労連でも問題として取り上げられ、臨時工の本工化が目指されて行く。労働力不足を背景に臨時工を確保することは難しくなり、臨時工は1960年代を通じて徐々に本工化して行く。いっぽう、若年労働力不足下において初任給が上昇し、労務費がかさむようになった企業は人件費を抑制する必要に迫られていた。また、この頃進展した技術革新により増大した単純作業を担う労働者も必要としていた。そこで減少する臨時工に替わって企業が利用し始めたのがパートタイマーである。

パートタイマーは家電製品の普及等により時間に余裕のできた既婚女性を対象とし、労働時間は正社員よりも1～2時間短い場合が多かった。また2～4ヶ月の有期雇用契約の者がおおく、賃金も低かった。仕事は単純・補助作業から本体作業までと幅は広く、末端の管理職に就く場合まであった。パートタイマーは徐々に増加し、1970年には臨時工を上回ったが、1974～75年の不況の際には真っ先に大量に解雇され、一時帰休の際の賃金保障率も正社員よりは低かった。しかし1976年以降、パートタイマーは再び増加し電機産業の非正規従業員の大部分を占めることになる。そのいっぽうで主に大企業では円高や人件費の高騰、貿易摩擦などから海外に生産拠点を移転したり、機械化をさらに進めたりした結果、パートタイマーをあまり雇用しなくなる企業も現れ、1980年代前半には、製造業においてはパートタイマーの増加は目立たなくなる。パートタイム労働者の「活用」の場は、小売業やサービス業に移行したのである。

### 第3章 EL社におけるパートタイム労働者の人事・処遇制度の成立

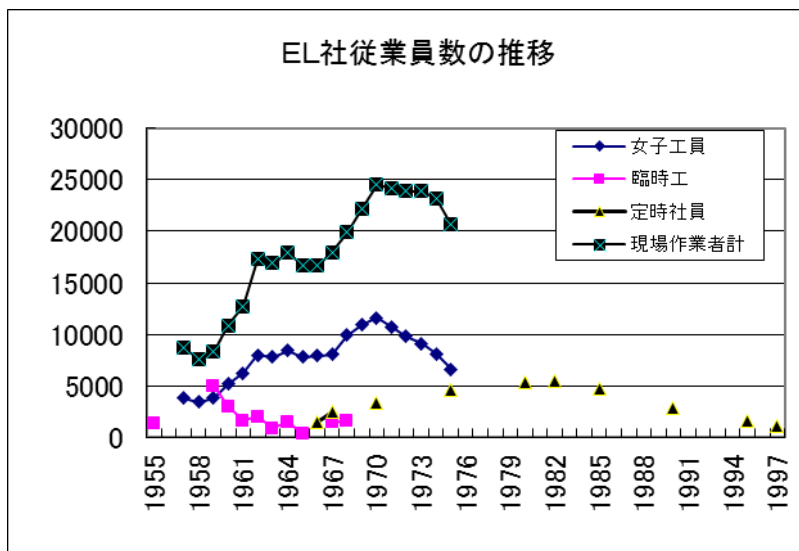
#### はじめに

第3章、第4章では具体的な事例として、日本を代表する家電メーカーのEL社を取り上げる。第3章では1950年代から1970年代を中心にパートタイム雇用制度の成立までを整理し、第4章では、その制度の活用と衰退にあたる1970年代から1980年代が分析時期となる。EL社の『有価証券報告書』によれば、2019年3月時点の従業員数は62,031名（単独の数値。連結では271,869名）、平均年齢45.6歳、平均勤続年数22.8年、平均年収774万円である。EL社においてパートタイム労働者がどのように位置付けられてきたか、そして労働組合がこれらの従業員に対してどのように対応し、会社側と交渉してきたかを明らかにする。

EL社を事例として取り上げる理由は、資料が比較的多く残っているという点にある。EL社では、後に詳述するが、1970年という比較的早い時期に「定時社員制度」が成立している。「定時社員制度」は、パートタイマーとして10ヶ月間継続勤務した者を選考の上、定時社員に登用し、原則として労働組合員とするというものである。前章でも確認した通り、日本でパートタイマーが本格的に採用され始めたのは1960年代であるが、そのころから、EL社労組は「定時社員制度」設立の準備のため議論をはじめており、当時のパートタイマーの置かれていた状況をとらえやすい。また、この制度をめぐる、労使がさまざまな交渉を重ねているため、パートタイマー、定時社員の利用のされ方、社内での位置づけや働き方や、臨時工や社外工など他の非正規従業員との関連等も、1960年代ころから継続してとらえることができる。電気機械器具製造業に限らず日本の製造業の、ある一企業で働くパートタイマーの、その企業の中での位置付けとその変化に関する資料が、継続的にはほとんど得られない中、EL社を取り上げることには大きな意味があるといえよう。

さて、EL社の非正規従業員の利用とそれをめぐる労使の対応、交渉を整理すると、三つの時期に区分できる。第1期は1950年代の半ばから1970年までの臨時工問題の解決から定時社員制度の成立、第2期は1974年から1982年までの定時社員制度の活用、第3期は1985年以降の定時社員制度の衰退である。また、EL社では、正社員を対象に1966年に仕事別賃金制度を導入し、この制度は1986年の新制度まで改良を加えられながらも維持されていた。そこで、基本的には上記の時期区分に沿いながら、EL社の事例分析を2つの章に分けて整理したい。第3章では1950年代半ばの臨時工問題の解決とパートタイマーの採用の始まり、1960年代の正社員の仕事別賃金制度の成立と1970年の定時社員制度成立を取り上げる。続く第4章において、1970年代以降を対象に、定時社員制度の充実と衰退を取り上げる。分析対象時期のEL社の従業員数の推移は、図表1-3のとおりである。以下、この区分に沿いながら、EL社における非正規従業員の状況を跡付けて行こう。

図表 1-3



出所: 女子工員、現場作業員計は EL 社『有価証券報告書』、臨時工については、1960 年までのデータは EL 社労組(1966 年)『組合史 I、それ以降は電機労連『調査時報』による。定時社員については、EL 社労組提供資料より作成。現業職の男女別人数は 1968 年までしか公表されていないため、そこまでの推移として女子行員のみ掲載している。

## 第 1 節 臨時工問題の解決と定時社員制度の成立 (1950 年代から 1960 年代)

### 1. 「臨時工」の採用開始

EL 社において臨時工がいつから雇われ始めたのであろうか。それは確かめられなかったが、労組が大会で臨時工問題を最初に取り上げたのは、1951 年の第 6 回年次大会であった。この年の『運動方針』の現状分析によると、朝鮮戦争に伴う特需景気により「膨張的量産」体制がとられるようになっており、労働者の労働強化、労働時間の延長、強制的残業に加えて「臨時工の大量雇い入れ」がなされたという。とはいえ、まだなんらかの具体的な臨時工制度に対する提案があったわけではなく、「臨時工の採用比率の決定と対策」の必要性を提起しているに過ぎない<sup>77</sup>。というのも、「急増」したとは言えるものの、1951 年下期の臨時工の人数は全従業員（臨時工・日雇も含む）5,469 名中、434 名にすぎなかったからである（図表 1-4）。

EL 社の 1951 年の売上高は 56 億 4581 万円であった。その後、臨時工数は急速に増え、1952 年下期には 891 名となり、約 1 年の間に 2 倍になっている。とはいえ、全従業員に占める割合は、12%である。

<sup>77</sup> EL 社労組 (1951) 第 6 回年次大会『運動方針』

図表 1-4 EL 社の臨時工数の推移

年	人数	年	人数	年	人数
1951 年下期	434	1961 年	1618	1967 年	1445
1952 年上期	301	1962 年	約 2000	1968 年	約 1600
1952 年下期	891	1963 年	約 900	1969 年	—
1955 年	1300	1964 年	1486	1970 年	—
1959 年	約 5000	1965 年	320	1971 年	約 500
1960 年	3000	1966 年	—	1974 年	0

出所:1951 年から 1952 年までの数値は EL 社労組(1953 年)『第 8 回年次大会運動方針書』より、1955 年から 1960 年までは EL 社労組(1966 年)『組合史 I』、それ以降は電機労連『調査時報』48 号 1965 年、63 号 1968 年、71 号 1969 年、90 号 1972 年、113 号 1974 年、122 号 1975 年より作成

しかし、1953 年のテレビの民間放送の開始や、家電製品への需要の増加等による好況のなか、電気機器業界内での競争は激化する。電機各社は臨時工の採用を大幅に増やすことによって、増産に対応していった。EL 社でも臨時工が多く採用され、それに並行する形で臨時工の本工への登用制度も整備された。1954 年には第 1 回の社員への昇格試験が実施され、臨時工の本工登用が本格化している。この時の「登用」は、「正社員」ではなく、「準社員」への登用であったようである<sup>78</sup>。とはいえ、一部の事業場を除きほとんどが登用されている<sup>79</sup>。

こうしたなかで EL 社労組は 1956 年に「臨時工対策」に乗り出す。労組の 1956 年第 11 回年次大会では次のように提案されている<sup>80</sup>。

臨時工は①不安定な身分で②劣悪な労働条件をもって③比較的多人数が④各支的に存在している。従ってこれが解決の方向は①会社をしてかかる非近代的雇傭方針を執らぬよう強く訴え②具体的には協約に基づき労使協議会で取り上げ③基準法の精神を最低の条件として④更に組合として積極的な否定的態度を強く表明し⑤最悪最少限の員数を認めるにしても雇傭期間を極力短縮し⑥比較的長期に亘る場合は本採用へ切り替えるよう対処し⑦賃金など労働条件についても差別的待遇に反対しその改善につとめる。⑧尚これ等に処するに際しては特に本部との連携を密にして推進する。

この時点では長期勤続の臨時工の本工登用化という方針以外は、登用の基準となる勤続期間や人数などの具体的な提案はなく、事業場での臨時工比率等が提案されているわけでもない。また、臨時工の組織化という視点がまったくないことも特徴である。全体として、

<sup>78</sup> EL 社労組 (1966) 『組合史 I』 660 頁。

<sup>79</sup> EL 社労組 (1954) 第 9 回年次大会『議案書』

<sup>80</sup> EL 社労組 (1956) 第 11 回年次大会『議案書』

臨時工問題への何らかの対応の必要性を提起しただけであった。

## 2. 「臨時工」問題の深刻化と労組による「登用闘争」

1957年のEL社労組による第12回大会では、臨時工問題への対策が一步前進していることがわかる。この年の『議案書』には、一時期2,000名近く雇用されていた臨時工のうち、契約期間満了で退職させられた臨時工も多くいたが、600名近くは本採用として登用されたと述べたうえで、対策としては「まだまだ不十分」であり、「臨時工問題は根本的に解決されていない」と評価している<sup>81</sup>。そのうえで、具体的には次のように述べている。

(1)正常工程にある臨時工および長期在職者(6か月)を本採用にする。(2)新規採用にあたっては、臨時工をこれにふり当てる。(3)根本的には臨時工制度を無くするようにする。(4)経済要求に際しては、臨時工も含め実質的に組合員と同等の条件を獲得するために努力する。(5)臨時工とともに将来社外工も増える傾向にあるので日常その実態を把握し交流提携を行うとともに組合活動に協力させる体制を確立する。(6)不利益な社内規定を改訂する。(7)本部、支部とも臨時工・社外工を機関紙ニュースなどを通じ取り上げ啓蒙を行い組合員の理解を深め戦いを有利に進展させる。(8)雇員、傭員等についてもその実態を調査し対処する。

これをみると、前年よりも具体化し、6か月以上の勤続者を本採用にすることが要求に盛り込まれていることがわかる。その翌年には、競争の激化に伴い、会社側が経営の合理化を一層推し進めるなかで、「本工採用は一切ストップして臨時工でまかないその臨時工も今までのようにそうたやすく本工に登用しないものと予想され」といった情況分析のもと<sup>82</sup>、労組が全体として職場討議を進める中で、討議内容には賃金・一時金、仕事や機械の改善、安全衛生、生産性向上などに加えて臨時工問題を取り上げると示している。そこには、「臨時工が採用される場合は本工と同じような仕事をさせ安全を見て長期的な臨時工にするのか、あるいは一時的に受注生産するために必要なものであるか性格をよくみきわめ、前者の場合は入れさせないように、止むを得ない場合は6か月をこえたら、本工にするという条件で入れる。これらのことも職場で討議を深める」とあり、臨時工問題について、多くの労組員の問題意識を高め、本格的に取り組み始めたことがわかる<sup>83</sup>。

その背景には、前章でみた電機労連の臨時工対策の「揺れ」にともなう影響がある。電機労連が臨時工対策を具体的に提案したのは1962年であったが、それまでは臨時工対策が確立していなかった。そのため、EL社内では会社側が労組を批判する。「本採用にしろというのでEL社だけ正直にやったら損をした」、他社では臨時工が「14,000名」、「9,000名もいる。君たちは真面目過ぎる」と、「宣伝」したのである<sup>84</sup>。このような企業内外の状況を視野に入れると、運動を進めるためには職場レベルでの意思統一が必要と、労組が考えていたこ

---

<sup>81</sup> EL社労組(1957)第12回年次大会『議案書』

<sup>82</sup> EL社労組(1958)第13回年次大会『議案書』

<sup>83</sup> EL社労組(1958)第13回年次大会『議案書』

<sup>84</sup> EL社労組(1958)第13回年次大会『議案書』

とがわかる。

いっぽう、会社側は 1956 年に「5 ヶ年計画」を発表した<sup>85</sup>。これは 1955 年時点で年 220 億円の売上高を毎年 30% ずつ増やし、1960 年には 800 億円に、従業員は毎年 10% ずつ増やし 1 万 1 千人から 1 万 8 千人に、資本金は 30 億円から 100 億円へ増やすという構想である。この構想に合わせ 1956 年には製品別事業部制がスタートし、各事業部に大幅な権限と責任が委譲された。そして新鋭のオートメーション工場が次々に建設されていった。こうした経営の合理化がはかれるなか、労組による臨時工の本工化要求は効果を見せず、臨時工数は 1958 年から急激に増加してゆき、1959 年には約 5,000 名にもものぼった（前掲図表 1-4）。このときの組合員数は 15,350 名なので、この時期の臨時工の増加がいかに激しいものであったかが推測できる。

こうした臨時工の急激な増加を受け、労組はついに残業協力拒否をも含めた「臨時工登用闘争」にはいる。まず 1959 年 7 月の第 14 回年次大会で「臨時工を正社員にする闘い」を提案した。このなかで臨時工の組織化を図る可能性をはじめて示した。つづく 10 月の第 2 回中央委員会でより具体的な登用要求を決定する<sup>86</sup>。それは①勤続 6 ヶ月以上の臨時工は全員正社員に登用する、②6 ヶ月未満の臨時工は労使が合意するまで解雇しない、③6 ヶ月未満のものも 6 ヶ月になると同時に特殊な事情のない限り登用するというもので、ここで、1957 年に示された「6 ヶ月」という登用の基準がさらに具体的に示されたのである。

これに対する会社側の回答は、①6 ヶ月以上の勤務者 2,665 名のうち 61.4% にあたる 1,637 名を、季節工を除き来年 2 月までに試験により登用すること、②6 ヶ月未満のものは今は約束できないというもので、労組が納得できる内容ではなかった。

EL 社では本工と臨時工の仕事の区分は非常にあいまいであり、正社員と同じように本体作業に正社員と混在して従事し、まったく同じ労働時間で働いていた<sup>87</sup>。また、1959 年春闘ストライキ中にテレビ事業部では臨時工に仕事をさせるという事態もおきたようである<sup>88</sup>。臨時工問題は労組にとって「働らくものの連帯感情からしてもゆるせない問題」<sup>89</sup>であり、組織力の維持のためにも「臨時工の本工化」による臨時工問題の解決は成し遂げなければならない重大な問題であると考えられた。そのため労組は中央労使協議会にて執拗に臨時工の本工化を要求しつづけ、臨時工を含んだ職場会や臨時工との懇談会、構内デモなどのさまざまな運動を繰り広げた。そしてついに会社側は 1959 年 11 月 28 日に勤続 6 ヶ月以上の臨時工の 90% である 2,432 名を、試験を実施したうえで登用することに合意したのである<sup>90</sup>。

この 1959 年の「臨時工登用闘争」以降、EL 社では臨時工の大量採用はほとんどされなくなり、また採用 6 ヶ月程度で 50~60% の者が本工に登用されていった。1959 年秋に 5,000 名以上いた臨時工は 1960 年 2,300 名、1961 年に 1,669 名にまで減少したのである。図表

<sup>85</sup> EL 社 (1968) 『社史 I』 257 頁

<sup>86</sup> EL 社労組 (1966) 『組合史 I』 662 頁。

<sup>87</sup> EL 社労組中央執行委員への 1998 年に実施したヒアリングによる。

<sup>88</sup> EL 社労組テレビ支部活動家 (1963) 「職場の実態はこうだ」『労働経済旬報』 537 号、1963 年 3 月

<sup>89</sup> EL 社労組 (1959) 第 14 回年次大会『議案書』

<sup>90</sup> EL 社労組 (1966) 『組合史 I』 664 頁。



1-5 に 1961 年当時の臨時工の性別と年齢別人数を示した。それを見ると、男女ほぼ同数の臨時工であること、男性が 19 歳以下の若者で構成されているのに対して、女性も若者が中心ではありつつも、20 代にもそれなりに分布しており、男女で年齢構成が異なっていることがわかる。ここに、同時期から雇われ始めたパートタイム労働者との類似点が見られる。非正規労働者の主力が臨時工からパートタイマーへと移り変わっていく過渡期であることがわかる。

1958 年ごろから深刻化していた若年労働力不足の影響もあり、登用を前提としないと臨時工が集まらない状況になっていた。もはや会社にとって臨時工は、「臨時的」には使えない労働力になってしまったのである。労組による強力な「登用闘争」、労働力不足を背景にした「非臨時工化」により、臨時工の採用数は減少し、それに伴って「臨時工問題」は解決してしまう。それは同時に会社にとっては景気変動のバッファーとしての役割、人件費を低く抑える役割を担ってくれる労働者を失うことを意味していた。そこで新たに登場したのがパートタイマーであった。

図表 1-5 EL 社における臨時工の性別・年齢別構成(1961 年)

	15歳	16歳	17歳	18歳	19歳	20歳	21歳	22歳	23歳	24歳	25歳	25歳以上	合計
男性	37	170	220	168	141	74	24	9	12	7	1	10	871
女性	21	109	155	153	103	88	42	39	29	18	20	21	798
合計	58	279	375	321	244	162	66	48	41	25	21	31	1669

出所: EL 社労組『労組機関紙』号外、1961 年 1 月 28 日より作成

## 第 2 節 パートタイマーの登場と定時社員制度の成立(1960 年代から 1972 年)

### 1. パートタイマー活用の始まり

EL 社でパートタイマーが採用され始めたのは「臨時工登用闘争」から 3 年後の 1962 年ころである<sup>91</sup>。はじめは試験的なものとして補助的、準備的作業に限って導入が図られた。臨時工が正社員と同様の本体作業に従事していたのとは違って、パートタイマーの仕事は正社員がそれぞれ担っていた仕事のうちの、補助、準備作業のみを括りだしたものであった。つまり、仕事という側面ではパートタイマーは臨時工を代替するものではなかったと思われる。しかし、臨時工との共通性がまったくないかといえば、そうではない。たとえばパートタイマーのなかには 8 時間労働の者も多数おり、短時間労働者という位置付けでは必ずしもなかった点、そしてパートタイマーは 4 ヶ月の有期雇用契約であったので、有期雇用契約という点においても臨時工との共通性があると言える。会社がパートタイマーに期待したのは臨時工の代替としての役割ではあったが、それは景気の変動のバッファーとして、そして人件費を低く抑えるものとしての役割に限定されたといえよう。

<sup>91</sup> EL 社 (1978) 『社史 II』 226 頁。

1962年に導入されたパートタイマーはその後、数を増やしてゆき、1966年には1,500名、1967年には2,500名に達した。同時期の同業他社と比べるとパートタイマーの人数自体も、臨時工との比較においても、多かったことがわかる（図表1-6）。

図表 1-6 パートタイマー、臨時工の人数および対従業員比率

	1966年				1967年			
	パートタイマー		臨時工		パートタイマー		臨時工	
	人数	比率	人数	比率	人数	比率	人数	比率
EL社	1,500名	5.6	—	—	2,500名	7.9	1,455名	4.6
W社	911名	1.6	2,660名	4.6	1,586名	2.6	3,669名	5.9
X社	360名	0.8	2,000名	6.9	940名	1.9	1,700名	2.9
Y社	1,084名	3.9	671名	2.4	884名	3.0	278名	1.0
Z社	167名	1.2	1,000名	8.8	470名	3.0	1,450名	4.3

出所：電機労連『調査時報』63号（1968年）、71号（1969年）より作成

EL社労働組合が、大会においてパートタイマーについてはじめて触れたのは、1965年の第20回年次大会である。この年の議案書には、「未組織の組織化、臨時労働者の対策」として、「企業の中でも、臨時工は少なくなりましたが、社外工、パートタイマーの制度が取り入れられ、今後増大していくことが予想される」ため、「社外工、パートタイマーについての対策を検討する」ことが述べられている<sup>92</sup>。翌1966年の第21回年次大会の『議案書』では「臨時工・社外工・パートタイマーの対策」として、臨時工については雇用期間を3ヶ月として全員登用できるように取り組むこと、梱包、運搬の仕事を中心に身体的、専門的部門に組織的に取り入れられている社外工を具体的に検討すること、そして社外工、パートタイマーについては電機労連と密接な連携を保ちながら検討を進めることが提案されている。ここで臨時工の本工登用までの雇用期間が6ヶ月から3ヶ月に縮められて提案されていることは注目すべき点である。なぜならすでに、6ヶ月で登用することがほぼ定着し、6ヶ月以上の臨時工はほとんど存在していないこと、臨時工制度そのものがもはや機能していないであろうことが推測できるからである。事実、1967年時点での臨時工数は1,455名、従業員比率は4.6%でしかない（図表1-6）。

## 2. 労組によるパートタイム雇用対策案

労組は、パートタイマーについて、組織化をも含めた「パートタイマー対策について」が提案している<sup>93</sup>。それは、労組のパートタイマー対策—「定時社員制度」の基礎となる「特別社員制度」の原型であるとも言えるもので、1966年第21回年次大会で提起された<sup>94</sup>。それは次のようなものである。

<sup>92</sup> EL社労組（1965）第20回年次大会『議案書』

<sup>93</sup> EL社労組（1976）『組合史II』資料編、3-5頁。

<sup>94</sup> EL社労組（1976）『組合史II』、227頁。

## 「パートタイマー対策について」

(中略)

(パートタイマーは—引用者補足) 今職場では、事業部により20%を最高に全社で5%、約2,500名のものがあまり抵抗なしに配置されるに至った。(中略) 組合としては次のような方針をもとに検討を進める。(中略)

—特別社員(仮称)としての制度化に取り組む—

### ①契約の内容

(イ) 臨時期間3ヶ月を設け、その上特別社員として採用する。

この場合一般社員を希望する場合は登用に踏み切らせる。

(ロ) 出勤率80%・能率80%を目処に取り扱う。

(ハ) 賃金は年齢別・仕事別(L1)最低保障本給の時給を持って計上した内容を支給する。

(ニ) 退職金・一時金については適用を受けるが具体的内容は別途協定していく。

(ホ) 社内福祉制度は一般と同様に取り扱うことを基本に、内容については別途協議する。

(ヘ) 賃金と労働時間を除く全てについて労働協約を適用し、問題事項は別途協議する。

(ト) 一日の労働時間のみ九時～一六時四十五分の七時間とする。

### ②仕事の内容

仕事別グループL2以下の仕事に従事することとし、一般社員と出来るだけ混合して仕事につかさないこととし、L職以外にはつかせないこととする。

③支部事業場間に当分の間対策委員会を設けここで解決の処理にあたる。尚採用員数の制限を10%として、採用時には労働組合と協議することとする。

④この制度化と併行して臨時工採用制度を改廃の方向で努力する。

⑤特別社員に昇格後組合員として取り扱う。

・組合費については基本時給の1%程度の徴収ということで検討していく(月額140~150円見当で支部費なみ)

・活動面については運用面で考慮する。

まず注目すべき点は、パートタイマーの比率が20%にもものぼる事業部が存在することである。たとえばこの時期には、パートタイマーだけで構成されるコンベアーもある事業所もあるほどであった<sup>95</sup>。パートタイマーの採用開始から約4年でここまで増加しているのである。

次に注目すべき点は労組によるパートタイマー対策が、かつての臨時工対策とは基本的に違うものになっていることである。それは、そもそも「特別社員制度」を提案していることに現れている。臨時工問題の解決には「本工化」が目指されていた。本工登用は、6ヶ月の勤続を重ね、登用試験に合格するという条件付だったが、登用率は70~90%になっていた。いっぽう、パートタイマーの場合は本工ではなく特別社員に登用されることが目指されている。本工への登用も提案されてはいるが、本人の希望があればというように二次的なものでしかない。これはパートタイマーのほとんどが既婚女性であることに関連している。

<sup>95</sup> EL 社労組(1976年)『組合史II』225頁。

会社が臨時工の採用難、人手不足解消のために目をつけたのは、家電製品の普及等により時間に余裕ができていた既婚の女性であった。彼女等をうまく活用するために導入されたのがパートタイマー制度であり、導入当初からパート＝主婦と想定されていたのである。この「パートタイマー対策」においても、その前書きに該当する部分には、「あくまでも女子労働者の手先を求める業種としては労働力を求めた結果 35 歳前後の子供から手の離れた家庭の主婦に着目した」と、パートタイマーを主婦として把握している記述がある。会社側は主婦が応募しやすいように正社員よりは短い実働 7 時間という、正社員とは出退社時刻が異なる労働時間を設定したことにも、それは表れている。パートタイマーの労働時間は、実働 7 時間<sup>96</sup>と設定されてはいたものの、残業などで 8 時間にもなってしまうことがたびたびあり、また、常時 8 時間働く者もいた。しかし労組がこの特別社員制度を提案する前に実施したアンケートでは、パートタイマーのほとんどが一般社員並の 1 日 8 時間労働に抵抗を示している。8 時間働けない者は本工化できないということは、当時の暗黙の前提であった。本工化することを労組は無理だと考え、パートタイマー自身もそれを望まなかったといえる。

今までそのような労働時間の異なる労働者が多くなかった職場は少々混乱したようである。それは労組がパートタイム制度導入による職場の混乱を問題視し、「特別社員」採用に出勤率、能率を考慮するように提案していることからもうかがえる。労働時間の違いに加えて、当時の製造現場で働く女性は、女子社員の採用基準が独身で 24 歳未満ということになっており<sup>97</sup>、平均年齢 21.4 歳、平均勤続年数 4.8 年<sup>98</sup>の未婚の女性たちであった。製造現場では既婚女性は今までほとんどの存在したことの無い、異質なものだのだ。そしてモラルの点でも本工化には問題があると考えられていた。

また、臨時工対策との相違は、仕事の内容に関する労組の基本方針にも現れている。臨時工は先にも述べたように、仕事の内容でも、労働時間でも本工とはっきり区別できるわけではなかった。そのため臨時工問題を解決するためには、臨時工の本工化しか道がなく、臨時工の人数や仕事を徹底的に限定し、組合員である正社員の雇用を守ってくれるバッファ的な存在に押し込めるという方策をとることはできなかった。しかし、パートタイマーは労働時間でも仕事の内容でも正社員と区別しやすいものであった。そのため労組はその区別をよりはっきりとしたものにし、いわば「囲い込まれた」存在にするための方針として、「仕事内容の限定」について、この時期すでに打ち出している。この方針は今後も基本的には変わらず維持されてゆく重要な点である。

組織化についても同様である。臨時工の組織化は第 14 回年次大会でその可能性を示唆したに過ぎず、労組として本腰を入れて取り組んだわけではなかった。あくまでも本工化が目指されたのである。パートタイマーは特別社員に囲い込んだ上での組織化、しかも準組合員的な取り扱いでの組織化が模索されている。臨時工とパートタイマーはいろいろな点で異

---

<sup>96</sup> ちなみに、実働 7 時間というのは同業他社に比べ長いほうである。電機労連『調査時報』によるとほとんどのところで 6 時間程度である。臨時工からパートタイマーへの切り替えが他社に比べて早かったことが影響しているのかもしれない。電機労連（1968）『調査時報』63 号、「パートタイマー実態調査」、174-175 頁。

<sup>97</sup> EL 社労組（1976）『組合史 II』240 頁。

<sup>98</sup> EL 社『有価証券報告書』1967 年 10 月。

なる部分があるものの、基本的には特別社員制度化と併行する形で臨時工制度の廃止が触れられている点も考慮すると、臨時工の果たしていた役割はパートタイマーによって代替されたと見るべきだろう。

なお、仕事内容の限定については、1966年に成立したEL社の正社員を対象にした「仕事別賃金制度」との関係が大きい。労組の「パートタイマー対策」で言及されていた、「L職」や「仕事別最低保障」や、「L1」、「L2」という文言は、その賃金制度にある仕事の格付けに関するものである。EL社では、労使双方の密接な協力のもと、仕事別賃金制度の下で、すべての仕事が格付けられていた。現業職では、L1～L6の6段階に仕事が格付けられている。そのうち、L1は最も低い格付けの仕事である。つまり、「L2以下の仕事に従事させる」というここに挙げられた方針は、仕事範囲の限定を指すのであり、こうした提案ができたのは、仕事別賃金制度が1966年に成立していたからであることもわかる。正社員を対象にした「仕事別賃金制度」は、1966年の成立後、1969年、1971年、1974年、1979年と何回かの改良が施されながらも一貫して用いられてきた。EL社においては、仕事の格付けに応じた仕事の分類と、それに対して賃金を支払う、という社内合意が成立していたといえる。仕事別賃金成立直後から、パートタイム労働者の仕事内容を限定する方針を労組が掲げていた点は、注目すべき点であると思われる。

正社員の仕事別賃金制度の内容は、EL社における定時社員制度の性格と内容を理解するうえでも重要である。本章の1970年代の定時社員制度の成立と、次章における定時社員制度の充実と平行して、正社員の仕事別賃金制度の変更も行われているため、次節（第3節）でその概要を取り上げたい。

以上のように一応の方向付けがされた「特別社員制度」案は引き続き労組内で検討を重ねられ、1967年<sup>99</sup>の第22回年次大会にて5項目の暫定処置としていったん取りまとめられ、それをもとに会社側と交渉することになる。しかしながらそれは「話し合いはできても歩み寄りのないといった膠着状態となり、厚い壁にぶち当たって」しまうものでしかなかった<sup>100</sup>。そこで事態を打開させるべく、労組全体の取り組みとして婦人部、組織部、法規対策部が協力しつつ、より大きな観点として「主婦労働の総合的雇用対策」の一部としてパートタイム一問題を取り扱うことになったのである。

### 3. パートタイム雇用制度をめぐる労使双方の提案

1968年のEL社労組の第23回年次大会の『議案書』には「婦人労働力を正しく評価し雇用の促進と安定をはかろう」と題し、次のような提案がされている。「主婦労働の総合雇用対策の基本」がまとめられたのである<sup>101</sup>。

---

<sup>99</sup> この年から現場に高卒者を採用し始めている。

<sup>100</sup> EL社労組（1976）『組合史Ⅱ』230頁。

<sup>101</sup> EL社労組（1968）第23回年次大会『議案書』

主婦労働の総合対策という立場に立って、EL社における社員資格を大きく『社員』と『特別社員』の二本立てとして、二つの制度を位置付けます。

(イ) EL社をいったん退職した婦人組合員については、再就職の機会を与え、本工とする再就職制度を確立します。

(ロ) パートタイマー対策として、特別社員制度を確立し、希望者については、本工登用の道も設けることとします。

#### 制度の内容

##### (イ) 婦人の再就職制度の基本

対象者 勤続満三年以上の組合員で結婚、出産、育児、休職期間満了などの理由により退職した人（すでに退職している人も含む）。

採用条件 一人一回限りの適用とし、復職後一年間以上働くこと。

▽復職有効期間は、退職時より十年間とし、その間はフリーとする。

▽かなりの期間仕事から離れている人もいることから、また職業適性との関係からも簡単な試験を行い認定は会社が行う。

労働条件 採用時より3ヶ月間は臨時社員とする。

▽その後九ヶ月間は、仕事グループ非適用期間とし、賃金はL1年令別最低賃金を保障する。

▽以降、仕事別賃金を適用し、仕事グループ別・年令別最低賃金を保障する。

▽その他すべて一般組合員同様とする。

##### (ロ) 特別社員制度の基本

対象者 一般社員なみの勤務時間で働けない人

採用条件 パートタイマーで六ヶ月勤務後、特別社員を希望した人について、適性検査などを中心とした採用試験を行う。

▽特別社員を希望しなかった人については、その時点で退職の形となる。

勤務時間 午前九時から午後四時四十五分の七時間勤務とする。

労働条件 特別社員として採用後、三ヶ月間は試用期間とする。

▽その後九ヶ月間は、仕事別グループ非適用期間とし、賃金（時給）はL1年令最低賃金の一時間あたりを保障する。

▽以後、仕事別賃金を適用し、賃金（時給）は仕事別グループ別・年令別最低賃金の一時間あたりを保障する。

▽一時金、退職金については別途検討する

労働協約適用 身分保障（解雇など）を中心として協約適用について検討する。この場合、労組は身分保障を除き、巾を持って対処する。

組合費 特別組合費として、賃金の月額1%程度を徴収する。

社内福祉 一般同様に取り扱うことを基本として検討する。

社員登用 パートタイマーで六ヶ月勤務後、一般社員を希望する人については、登用試験

を実施し、認定は会社が行う

組合活動 組織内に設置する雇用対策委員会にて検討する。なお、特別社員制度確立までのパートタイマーの取り扱い細部については、中央委員会に提案します。

以上に加え、労使協議会の専門委員会として「中央雇用対策委員会」の設置を会社側に要求することを労組は提案したのであった。

この労組の新たな提案を見ると、1966年の構想に見られたパートタイマー、特別社員の位置付けに変化があることがわかる。まずは「主婦」という枠組みにパートタイマーを位置づけ、女性従業員の再就職対策と、フルタイムでは働けない労働者向けの「特別社員」としてのパートタイマー制度として整理されている。特別社員については、正社員化を主には要求しないという点に変わりはないとはいえ、仕事の範囲を限定せず、仕事別賃金の適用を求めるといふ方向へ変わっている。1966年の構想と変わらず、仕事別グループL2以下の仕事に限定することが前提となっていたのかもしれないが、少なくともそのような“仕事の範囲の限定”は表面からは消えている。仕事別賃金を適用するということは、格付けが高い仕事を担う者はパートタイマーであってもその賃金を支払うということであり、“仕事の範囲の限定”のみならず、“仕事の範囲の拡大”へもベクトルが向くものである。その後、労組がどのような方策へ向かったのか、この仕事別賃金の適用・非適用は次章でも大きな論点にもなるため、重要なことである。

また、身分の保障が労組の要求、課題として意識されるようになってきている。特別社員の対象は一般社員なみの勤務時間で働けない人とされてはいるが、臨時工と同様に本工化も要求に含まれており、全体として社員化への方向も感じさせるような内容となっている。

ここで、1968年12月時点の、EL社のパートタイマーの状況を確認しておこう。このときEL社のパートタイマーは3,200名で、全員女性、実働7時間、準備および組立作業に従事していた。時給は137円で昇給、賃上げは組合員の賃上げに見合っただけで、その水準は不明である。一時金は勤続期間に合わせて若干差がつけられており、採用年齢は40歳を上限にされていた<sup>102</sup>。雇用契約期間は1968年時点のものは確認できなかったが、1967年では4ヶ月になっている<sup>103</sup>。また、解雇は日常的に行われていたようで、新入社員が入ってくると首になるのではないかと不安に思っているパートタイマーは多かった<sup>104</sup>。

労組はこのような要求を掲げたが、パートタイマー問題はいまだに公式の労使交渉の場に持っていくことはできていなかった。労組と会社側の交渉の結果、労使協議会の専門委員会としては認められなかったが、労使各5名による「雇用対策研究会」が開かれることになり、その場で交渉されることとなった。

この研究会は1969年2月21日に第1回目が開かれ、3月末までに合計3回の研究会がもたれることになった。研究会の席上では労組案を中心に議論が進められたが、このなかで会社は、急激に定期採用が不足することはないこと、パートタイマーの社員登用化は必要数

---

<sup>102</sup> 以上のデータは電機労連（1969）『調査時報』71号、「パートタイマー実態調査」174-175頁、183頁による。

<sup>103</sup> 電機労連（1968）『調査時報』63号、「パートタイマー実態調査」115頁。

<sup>104</sup> EL社労組（1976）『組合史II』228頁

との関係で難しいこと、社員との関係上、モラルの点からも社員なみは難しい等の理由を挙げ、①長期的な身分保障はできないこと、②組合員としないこと、③仕事別賃金は適用しないという、会社の基本方針を明らかにした<sup>105</sup>。そして、労組案に対抗するものとして、1969年5月26日の第4回の研究会で「母姉社員制度」を提案した。それは以下のようなものである<sup>106</sup>。

#### 雇用形態

- ・ 2ヶ月更新のパートタイマーとして10ヶ月間勤務した後、母姉社員に登用する
- ・ 母姉社員の契約期間は一年とする
- ・ パートのうち、母姉社員を希望しない者、または母姉社員として不適格な者は10ヶ月時点で解約する
- ・ 事業が著しく不振の場合は期間の途中でも解約する

#### 採用条件

- ・ 原則として20～45歳までの家庭の主婦。満50歳を越える人は契約を更新しない

#### 労働時間

- ・ 原則として7時間。通勤の事情、業務の都合によりやむを得ぬ場合に限り例外を認めることがある。ただし7時間を越えるものは認めない

#### 賃金

- ・ パートタイマー期間…20歳L1 時給168円 日給1176円、月額24990円
- ・ 母姉社員期間…20歳L1 時給176円+ $\alpha$  日給1232円、月額26180円
- ・  $\alpha$ は10円とし、勤務成績が著しく良い者に適用する

#### 賞与

- ・ パートタイマー期間…臨時工と同基準を適用
- ・ 母姉社員期間…社員支給月数×0.9

#### 退職金

- ・ パートタイマー期間…臨時工と同基準を適用
- ・ 母姉社員期間…雇員に見合って別途見当

#### 福利厚生

- ・ 母姉社員に限り福利厚生施設の利用、レクリエーション費用、誕生祝は社員に準じ、慶弔見舞いは雇員に準じる。其の他は現行どおりとし、原則として臨時工の基準を適用する

#### 組合員資格—母姉社員は組合員としない

以上のような会社側の提案から、会社によるパートタイマーの位置付けがある程度わかってくる。会社にとってはパートタイマーはまず景気の調整弁であるといえるであろう。それは契約期間中でも解雇すると断っている点や、非組合員とすること、長期的身分保障ができないと述べていることから推測できる。1968年に600名と、臨時工がほとんど存在しな

<sup>105</sup> EL社労組（1969）第24回年次大会『議案書』。

<sup>106</sup> 『労政時報』2035号、1970年、18頁。



い今、雇用の調整弁の役割を果たすのはパートタイマーであり、会社側の裁量で自由に解雇しうる労働者を確保しておきたかったと思われる。そしてそれはあくまでも正社員としないという点にも通じている。かつての臨時工登用闘争のときのように、本工登用という形でパート問題の解決は避けなければならなかったのである。そして、仕事の範囲について言及はないものの、賃金はL1の格付けを基準に想定していることから、その範囲にとどめることが意図されていたと推測される。とはいえ、基本方針は仕事別賃金の適用は認められないものであり、臨時工のように本工化することは避けたい、そのような意図がみられる。また、会社側がこの時点で定年制を提案したことも注目すべき点であろう。

このようにパートタイマーを仕事の上でも身分のうえでも正社員とはまったく異なる者として位置付けたい会社側と、仕事上は一応区別するものの、社員化をも射程に入れ、組合員化したい労働組合側の対立点は次の3点にまとめられる。それは、①事業の都合による解雇を労組と無関係に行うか否か、②仕事別賃金を適用するか否か、③組合員とするか否かである。この3つの対立点を巡って、労使の交渉は足踏み状態に陥ってしまったのである。

#### 4. 「定時社員制度」の成立

労組は、1968年に1年間かけてパートタイマーに対してアンケートを行い、懇談会を実施するなどしていた<sup>107</sup>。「特別社員制度」実現に向けてアンケートでは「長くEL社で働きたいか」に「はい」との回答が94%と高い回答を示しているものの、「現状に満足しているか」にたいして「満足している」のは54.4%、「満足していない」には45.6%となった。「満足していない理由」としては、「身分保障がない」に58.0%、「賃金が安い」に18.9%であった。

こうした中、労組は1969年の第24回年次大会を迎える。大会の議案書では1968年の会社との交渉が暗礁に乗り上げていることを振り返り、会社による「安全弁」的なパートタイマーの利用方針を批判した上で、「過去に闘った臨時工登用闘争より難しい」と述べられている。臨時工登用闘争からあまり時間が経っていない事もあり、これ以上使いにくい労働者を作りたくない会社側は、容易に妥協しそうになかったのである。この難しい局面を打開するために、労組はある大きな決断を下す。それは「会社が特別社員制度を認めるまで新規及び補充のパートタイマー採用は認めない」というものであった<sup>108</sup>。

この決断は労組として相当の決意を持って下されている。労使の雇用対策研究会において、こうした労組の方針を事前に伝えていたわけではなく、「会社の態度は未確認」であった。とはいえ交渉は難航していた。そこで労組の本部から、事業場ごとに設置されている各支部に対して緊急電話をかけ、各支部で「パートタイマーの採用を認めない」と事業場に通告するよう指示を出すなど、実行は徹底的に行われたのである。

新聞の広告欄からパートの募集の広告が消えるころには、かなりの事業場で労働力不足

---

<sup>107</sup> EL社労組『労組機関紙』565号（1969年10月21）には、ある支部で開催された職場懇談会の様子が写真付きで掲載されている。そこには、特別社員制度をぜひ実現させてもらいたい、労働組合にも入りたい、という「参加者全員の強い意向」が述べられたとある。

<sup>108</sup> EL社労組（1976）『組合史Ⅱ』233頁。

が目立つようになり、コンベアーラインの一部がストップしてしまう事業場も出た。年末の需要増を前に増産体制を取らなければならない時期でもあったため、会社側は第 6 回目の雇用対策研究会にて妥協案を提示する。それは、①一定期間を経過したパートタイマーを特別社員（仮称）に登用すること、②賃金は仕事別賃金の考え方をふまえ年齢別最低賃金の適用を検討すること、③雇用契約期間は一年とし、実質は長期契約になるようにすること。また、経営上の都合による解雇を必要とする場合は労組と話し合うこと、ただし、④組合員となることは拘束感を持たせ、就職希望者が減るので非組合員のままとすること、というものであった。身分保障と賃金に関しては組合案により近いものとはなったが、なお非組合員とすることにこだわっていることがわかる。労働組合員にすることは会社にとっては受け入れがたいものだったといえる。

会社側の妥協案に労組は納得できなかった。その後も研究会は精力的に開かれ、会社側もようやく組合員化を了解し、社内決済に回ることになり、条件整備を進める最後の段階というところまで来た<sup>109</sup>。しかし退職金、社内製品購入制度、そして特に組合員化についての会社側の抵抗は大変強く、雇用対策研究会での合意は会社側のトップには受け入れられず、白紙に戻されるという事態になってしまったのであった。

これに対する労組の対応は、「主要闘争における強力な闘争行動」並だった。すなわち、「パートタイマーの採用反対」、「時間外労働の協力拒否」である<sup>110</sup>。そこまでやってようやく労組本部三役と社長の会談が行われ、解決の方向へと向かうことになる。この会談では社長から、①准社員は廃止した名称なので使いたくない、②組合員化については組合員に準ずる者にできないか、③社内製品購入制度は別途検討したいという提案があった。それをもとに、①名称には必ず「社員」をつける、②原則として組合員とする、③8時間勤務可能のパートタイマーは選考の上、正社員に登用する、④社内製品購入制度は今後検討する、⑤退職金は発足時には協定しないこと等が決まり、「定時社員制度」として1970年3月16日より実施されることになったのである（図表1-7）。

このとき定時社員に登用されたのは2,474名、正社員に登用されたのは50名で、全員労組に加入した。また、パートとしての勤続が10ヶ月になり定時社員に登用され、組合員となった人を含めると1970年の1年間で約5,000名の組合員増加につながった。このことは1969年の組合員数42,604名、1970年には51,543名、1971年には59,574名という大幅な増加に現れている。

---

<sup>109</sup> このとき決まったことは特別社員という名称を准社員へと変更することなどである。理由はなにも特別扱いするわけではないというものであった。

<sup>110</sup> EL 社労組（1976）『組合史Ⅱ』242頁。

図表1-7 1970年に成立した定時社員制度の概要とパートタイマーとの比較

項目	定時社員	パートタイマー
採用	パートタイマーとして10ヶ月継続勤務した者で、技能及び勤務成績が良好と認められるものについて選考の上定時社員として採用する	
勤務時間	9:00 から 16:45(実働7時間)とし、具体的には支部、事業場で協定する	9:00 から 16:45 とする
休日、休憩時間	現行通り、社員と同じ	社員と同じ
時間外労働	現行通り、命じることがある	現行通り
年次有給休暇	定時社員に登用時は、パートタイマーの時の出勤率80%以上の人に対し、1年目6日、以降1年につき1日ずつ加算する。最高は20日間とし、1年間のみ据置く事が出来る。	労働基準法通りとするので10ヶ月で登用されるまでは年休はない
生理休暇	必要日数を与える。うち3日は公休扱いとし超える日数は欠勤とする。1年間で13回を限度とする	必要日数を与えるが全日数を欠勤扱いとする
産前産後の休暇	産前産後、各42日の休暇を与える。公休扱いとする(社員と同じ)	産前産後、各42日の休暇を与える。欠勤扱い
賃金	日給とする 1時間あたりの賃金は10円単位とし次の算式による 勤続満1年未満—社員L1最賃の時給換算額×0.9 勤続満1年以上—社員L1最賃の時給換算額×0.95 勤続満2年以上—社員L1最賃の時給換算額×1.0  通常の賃金—基準内賃金(日給、作業加給) —基準外賃金(超過手当)	時給とする 特に基準はなく会社が定める
一時金	社員L1標準支給率の90%を標準支給率とする	特に基準はない(従来はL1の80%前後を支給している)
退職金	制度発足時は特に協定しない	なし
契約期間	1年契約とし、更新は妨げない	2ヶ月契約とする
懲戒解雇	労使の懲戒委員会にはかる(社員と同じ)	会社が一方的に決める
社内製品購入	具体的利用方法について引き続き会社、組合で協議する	利用を認めない
共済会	会員とする。ただし1年契約の関係で適用しがたいものを除く	会員としない
福社会	会員としない	会員としない

出所:EL社労組(1976)『組合史Ⅱ』245頁、『労務管理通信』vol.10 no.21、1970年8月11日より作成

「定時社員制度」は全体として、会社側が提案した「母姉社員制度」より労働条件が良く、労組案の「特別社員制度」にほぼ同じものといえる。ちなみに、表中にはないが、定時社員の就業規則をみれば、「育児時間」も認められている<sup>111</sup>。こうした EL 社の取り組みは電機労連でも前向きな決定であると評価され<sup>112</sup>、EL 社以外のある企業で働くパートタイマーもこのような制度化を望んでいた<sup>113</sup>。しかしながら、ほかの企業では組織化すら困難であったり、フルタイムのパートタイマーの本採用を求めて行く程度にとどまっていた。

それでは定時社員は労組と会社によってどのように位置付けられたのかを、図表 1-7 の「定時社員制度」の概要から考察してみよう。まず、定時社員は正社員とは 2 つの意味で区別された存在として位置付けられていることがわかる。それは有期雇用契約という点で、もうひとつは仕事別賃金が適用されないという点である。

まず、定時社員は 1 年間の有期雇用契約であり、すなわち「景気の調整弁」としての役割を持つ。しかしこの役割は主要なものとは考えられない。まず、契約の更新は妨げられず、この時点では定年制もない。就業規則の上では解雇の基準は正社員と定時社員に違いはなく、雇い止め、解雇も事前に労組と話し合わねばならない。実質的には無期契約に近いものだといえよう。そしてその傾向は勤続が長くなればなるほど強くなる。そこで、この制度発足時には、長期勤続を促進する退職金については協定されないことになっている。

「母姉社員制度」の中には退職金の規定があったが、定時社員が原則として組合員化することになったので、せめて退職金による長期勤続促進を阻止したかったのだろう。ここには景気の変動のバッファーとしての役割を少しでも確保しようという意図を見て取ることができる。

しかし退職金については翌年には餞別金、1973 年以降は退職慰労金制度という形で整備されることになる。そして定時社員の勤続は延びつづけることになる。それでもあくまでも有期契約にこだわっているのは、景気の調整弁としての役割を期待する意味も含まれているように、それよりは正社員と明瞭に区別するためといえるのではないだろうか。有期雇用契約の定時社員は契約期間満了や、契約更新年限の繰り上げなどによる雇い止めの可能性があり、正社員よりは雇用保障の程度は低いといえる。しかし定時社員は労働組合員である。労組は、組合員である定時社員の解雇を容認することはない。よって定時社員は実質的には「景気変動の調整弁」としての役割を果たすことは期待できないことだろう。それでも有期契約にこだわる理由は、有期契約にすることで、無期契約の正社員とは契約そのものが異なっていることを明示させる働きを持たせているからだと思われる。正社員と同様の仕事に就いている場合、定時社員が賃金額等について不満を持つ。その場合には「契約そのものが異なる」ことを理由に定時社員を説得することが実際に行われているようである<sup>114</sup>。解雇し

---

<sup>111</sup> 『労務管理通信』Vol. 10、No. 21、1970 年 8 月 11 日 6 頁。「育児時間」は、生後満 1 年に達しない生児を育てる定時社員は、労働時間中に定められた場所において、1 日 2 回、午前・午後各 30 分育児時間を受けることができ、その時間は通常勤務したものとして取り扱う、とされている。

<sup>112</sup> 電機労連（1970）第 18 回定期大会『議事録』260 頁。

<sup>113</sup> 電機労連（1972）『調査時報』90 号、「パートタイマー実態調査」134 頁。

<sup>114</sup> 「契約の異なる正社員と定時社員を比較すること自体がナンセンス」と言う認識は企業側と組合役員は共有していると、1998 年に筆者が行った EL 社労組役員へのインタビュー

得るか否かよりも、正社員と契約上、差をつけることのほうが重要なのではないだろうか。

また、仕事別賃金が適用されないという点でも正社員とは区別されている。すなわち定時社員は「低コスト、人件費の抑制」としての役割を担っている。正社員との差別化をはかり、低賃金にするという点で、非適用は会社にとって必要な措置である。しかし、すべての仕事が現業職の場合、L1～L6に格付けられているので、定時社員の、仕事別賃金が適用されず格付けの最下位であるL1の最賃という、社内でも最も低い賃率が一律に支払われるという状態の中では、仕事の範囲をL1、あるいはL2に限定しておかないと不満が出ることになる。そしてその不満は改善要求として労組を通じて公式的な交渉の場へ出される可能性が高い。それは賃金水準の上昇や仕事別賃金の適用、さらには正社員化への要求に発展するかもしれない。実際に、1970年4月1日発行のEL社労組の機関紙で組まれた定時社員の特集記事の中では、L2の仕事を担当している定時社員の、L1の賃率一律適用に対する不満、仕事別賃金の適用を求める声が載せられている<sup>115</sup>。正社員とは明瞭に区別し、低賃金で使うためには仕事の範囲を限定することがEL社にとっての課題であり、今後この問題をめぐってさまざまな交渉がされることになる。

ところでなぜ労組は定時社員の組織化にここまでこだわったのだろうか。EL社では先述したように臨時工登用闘争が1959年という比較的早い時期に成功したため、他企業に比べてパートタイマーの人数は多かった。それだけに今後も増えつづけるであろうパートタイマーに労組は強い危機感を持っていた。労組の組織力の維持という意味においても、定時社員の組織化は必要なことであると同時に、定時社員を労組の統制下におくことによって労組の交渉力を高めることも意図していたのではないかと考えられる。

こうして「景気の調整弁」と「人件費の抑制」という役割を担う非正社員として、定時社員はEL社のなかで位置付けられることになる。しかしそれは常に「正社員化」へ向かう恐れを内包するものであった。制度発足時からすでに問題として認識されていたこの傾向は、1974年以降表面化してゆくことになる。それについては第3章で取り上げる。

次節では、この時期の定時社員制度成立と並行して行われた正社員の人事・処遇制度である「仕事別賃金制度」について取り上げる。

### 第3節 正社員の仕事別賃金制度

EL社の正社員に適用される人事・処遇制度は「仕事別賃金制度」である。この制度は1966年に、労働組合による積極的な関与の下で形作られた。EL社においてパートタイム労働者が採用され、増加し、定時社員として定着し始めた時期に該当している。この制度は1986年に「新仕事別賃金制度」に改訂されるまで、いくつかの修正を加えられながらも基本的には維持され続けた。したがって、本章と次章で取り上げる、1960年代から1980年代にかけてのEL社のパートタイム労働者の位置づけを理解するうえで、1966年に成立した仕事別賃金制度の内容は重要であると思われる。本節では定時社員制度を理解するうえに必要な、1966

---

で語られた。

<sup>115</sup> 「働きに応じた賃金を」という見出し付きで報じられている。EL社労組『労組機関紙』579号、1970年4月1日。

年のその制度の概要を取り上げたい。

## 1. 1966年の仕事別賃金制度の背景

EL社で仕事別賃金制度が成立したのは1966年3月である。労組では、内部の主導権争いもあり、さらには会社が提案する「職分制・職能給」への対案をつくる必要があった。そこで現場の多くの労働者とともに議論しながら仕事を格付け、多くが納得する新しいものとして「仕事別賃金制度」をつくったのである。会社側との交渉においても優位に立ち、労組案がほぼ実現することとなった。それは、「原案については99%組合案が貫かれた」と評されるものであった<sup>116</sup>。この制度を見ると、当時の労組とEL社で働く人々の仕事と賃金に対する考え方が理解できる。制度確立に至るまでの背景を確認したい。

まず、仕事別賃金導入前にEL社で用いられていた賃金体系は、1955年に整備されたものである<sup>117</sup>。基準内賃金は本給と職務加給、家族給で構成され、賃金の約96%が本給で占められる、非常にシンプルなものであった。「すっきりしていてわかりやすいが、毎年の賃上げの時に会社の一方的な査定によって配分する部分が多いので、学歴別、年齢別、勤続別、性別、あるいは成績によって格差があり、典型的な年功序列賃金を形作っている<sup>118</sup>」との問題意識を労組は持っていた。

他方で会社側も賃金制度の改訂を模索していた。内海（1967）によると、会社側は1959年頃から、洗濯機製造部門をモデル部門とし、職務分析を行い、新しい職務給的な賃金体系を樹立させるための準備をおこなっていた<sup>119</sup>。EL社労組の内部資料には、1965年2月25日付の会社側の資料である「職場けいじばん」の抜粋が掲載されている<sup>120</sup>。これは『『仕事のむずかしさ』はこうしてはかる-職務評価により科学的に-』と題するもので、会社側が用いている職務評価要素の説明と、その要素が職務評価の際にどのくらい重視されるのかを示すウエイト（%）が記載されている。これを見ると、当時の会社側が①知識（18.1%）、②習熟（21.5%）、③精神的負荷（24.5%）、④運動能力（13.4%）、⑤身体的努力（6.7%）、⑥責任（16.0%）の6つの観点から職務を評価しようとしており、精神的負荷を重視したウエイトの設定をしていることがわかる。しかし労組は、点数の算出方法が複雑で、「作業条件」が含まれておらず、「責任」という「企業貢献的」なものが含まれており、身体的負荷が軽視されていることを批判していた。また、職務評価の結果5つの職群に区分されるものの、実際の賃金はそれに加えて能力評定や在職給加算点が加算され、上位の職群に上がるには進級審査を受ける必要がある等の、恣意的な運用も懸念していた。

<sup>116</sup> 坂東慧（1966）「EL社の仕事別賃金」『労働問題』No. 98。

<sup>117</sup> EL社労組（1965）『仕事別賃金確立のために<65年春闘・賃金テキスト』1965年3月5日。

<sup>118</sup> EL社労組（1965）『仕事別賃金確立のために<65年春闘・賃金テキスト』1965年3月5日9頁。

<sup>119</sup> 内海洋一（1967）『仕事別賃金と労使の歩み』『別冊中央公論 経営問題』6巻2号、132-153頁、中央公論社。

<sup>120</sup> EL社労組（1965）『仕事別賃金確立のために<65年春闘・賃金テキスト』1965年3月5日70頁。

そこで労組は、賃金に求められる基本的な原則を、労組内での議論を経て 2 つにまとめる。それは、①最低生活保障の原則、②同一労働同一賃金の 2 つで、それを同時に実現させ、また一方的な会社側の決定ではなく団体交渉によって細部まで決め、結果に対して労働者が納得することを方針としたのである。

ここでまず注目する点は、最低生活保障の内容である。労組は、賃金は少なくとも、①労働者が毎日働くことができるための生活費、②労働者が家庭生活を営み、妻子を養育するための家族の生活費、③社会的水準での文化、教養、娯楽費、④労働者が持っている知識や技能をさらに高め、熟練するための費用の合計でなければならないとし、これを「最低生活保障の原則」と呼んだ<sup>121</sup>。理論生計費の設定や、最低生活費の計算のため、労組内の標準世帯として 14 世帯に 1964 年 12 月～1965 年 11 月までの家計調査を実施し、食物費、光熱費、被服費、交通費など 18 費目ごとに家計の支出を集計している<sup>122</sup>。妻を含む生活費、という最低生活保障であるという点をここで確認しておきたい。

もう一つの、同一労働同一賃金の原則を具体化させたのが、職務評価である。先に見た会社側の資料は、1965 年 2 月のものである。会社側も同時期に職務評価を行っており、労組はそれに対抗して、新たな職務評価を完成させるために議論し、調査を行ったのである。

労組は 1965 年 1 月に第 1 次格付け基準を決定し、①仕事そのものの難易度のみによって評価する、②少しくらいの差はできる限りまとめ、大ぐくり化する、③常に大衆討議によって問題点を解決することを基本とし、いくつかの支部をモデルに格付け作業を実行した。第一次の職務評価の格付け基準案は、①知識 (15%)、②熟練 (25%)、③肉体的負荷 (20%)、④精神的負荷 (20%)、⑤作業環境 (5%)、⑥災害危険度 (5%)、⑦指導監督 (10%) であった。支部の格付け委員会 20 名が、支部の労働組合員全員にアンケートを配布・回収し、その結果を基に点数を算出し、「仕事の序列を検討した」のである<sup>123</sup>。その結果は貼り出され、「職場討議」にかけられ、第 2 次案へとつながった。

第 2 次案は、①知識 (25%)、②習熟 (25%)、③肉体的負荷 (25%)、④精神的負荷 (25%) で、前者 2 つが 6 段階、後者 2 つが 5 段階に設定された。第 1 次案よりシンプルで、「責任や創意性等の要素は企業貢献度と誤解され易いし、また『基準が明確でない』ものは除かれた<sup>124</sup>。

他方で、1965 年 7 月から、労使各 5 名による中央賃金専門委員会が発足し、そこで労使によって新賃金体系の成案を得ることを目的に検討がなされていった<sup>125</sup>。検討会は 40 回以上開催され、途中で欧米賃金事情視察員が派遣されるなど精力的な検討がなされ、職務評価

---

<sup>121</sup> EL 社労組 (1966) 『仕事別賃金確立のために 66 年春闘賃金テキスト』1966 年 3 月 28 日、8 頁

<sup>122</sup> EL 社労組 (1966) 『仕事別賃金確立のために 66 年春闘賃金テキスト』1966 年 3 月 28 日、33-35 頁。

<sup>123</sup> EL 社労組 (1966) 『仕事別賃金確立のために 66 年春闘賃金テキスト』1966 年 3 月 28 日、41 頁。

<sup>124</sup> E1 社労組 (1966) 『仕事別賃金確立のために 66 年春闘賃金テキスト』1966 年 3 月 28 日、40 頁。

<sup>125</sup> EL 社労組 (1966) 『組合史 I』991 頁。

や賃金制度の検討がなされていく。中央賃金専門委員会は、1965年12月に第1次答申、翌年1月には第2次答申を、中央労使協議会に提出する。それを経て3月14日に報告書が中央労使協議会に提出され、交渉の場はそこへゆだねられたのであった。そこで、後に見る内容で、仕事別賃金制度の合意がなされたのである。

さっそく1966年春闘を通じて労使双方が全社の仕事の格付けに着手した。労使で賃上げ増額交渉が始まる直前に格付けのすべてが決定し、35,000名いた労働者各人に「格付けの結果」が通知された<sup>126</sup>。異議申し立て制度も設定されていたものの、異議は出なかったという。その後、ストライキを含む賃上げ交渉を経て、5月に妥結し、「仕事別賃金を確立した」のであった<sup>127</sup>。

## 2. 仕事別賃金制度の概要

では、こうして作られた仕事別賃金制度の概要をここで確認していきたい。

仕事別賃金制度では、社内のすべての業務が現業職(L)、事務技術職(S)、管理監督職(F)の3つに分けられる(図表3-8)。現業職は、①知識(20%)、②習熟(30%)、③肉体的負荷(25%)、④精神的負荷(25%)の4つの要素によって格付けられる(図表1-9、図表1-10)。仕事をこの要素を定義に沿って格付け点数を当てはめ、それを合計した総点数に応じて6つに格付けられるのである。L1は、100-151点、L2は152-218点、L3は219-285点、L4は286-352点、L5は353-419点、L6は420-500点の範囲の仕事とされた。具体例は図表1-11のとおりである。S職とF職は、いわゆる「分類法」に基づき、定義に沿ってそれぞれのグループに分けられた<sup>128</sup>。S1は30名、S2は2,100名、S3は3,200名、S4は2,300名、F1-1は800名、F1-2は1,000名、F2は3,000名、F3は700名であった<sup>129</sup>。

格付けの対象は「仕事」とされる。現業職では、複数の課業の総体を仕事ととらえ、事務・技術職では、仕事の量や範囲が基準化されていないため、一人ひとりが行っている仕事を「職位」ととらえ、それを格付けの対象とした。またローテーションによって持ち場が変わる現業職には、知識や習熟はより高いものが求められる仕事で点数を判定し、肉体的負荷と精神的負荷は平均してとらえることとされた<sup>130</sup>。労組は、当時、一般的に導入が議論されていた職務評価を「日本的職務評価」と呼び、その問題点を、①「責任や能力」などの企業貢献度的な不明確なものや、ウエイトを全体として低くしようとする事、②「できるだけ細かく、仕事を分けて、賃金の差をたくさん作っていく」こと、③「科学的」で「絶対的」ということで否応なしに労働者に押し付けること、とみていた。そこで、今回の仕事別賃金に

---

<sup>126</sup>遊津猛(1979)『内部からみたEL社の労使関係』日本実業出版社、133頁

<sup>127</sup> EL社労組(1986)『EL社の新仕事別賃金』18頁

<sup>128</sup> 内海洋一(1967)『仕事別賃金と労使の歩み』『別冊中央公論 経営問題』6巻2号、144頁、中央公論社

<sup>129</sup> 坂東慧(1966)「EL社の仕事別賃金」『労働問題』No.98.、58頁

<sup>130</sup> EL社労組(1966)『仕事別賃金確立のために 66年春闘賃金テキスト』1966年3月28日88-90頁。



あたっては、①仕事そのものの、難しさやしんどさ等を考えるのであって、企業貢献度的な要素は除去すること、②納得性を第一とし、できるだけ大きくまとめていくこと、③労働者自らの手で行い、結果を職場討議で検討し、修正を繰り返してまとめ、団体交渉に持ち込んで決めることを原則としていた<sup>131</sup>。職場における柔軟な労働者の配置なども考慮に含める工夫であると考えられる。また、新しい仕事が発生した場合や、組織、生産設備の変更等により仕事の内容が変化した場合には、中央、事業場の格付け委員会でその都度決定されることになった。

賃金は、15歳での初任給は15,000円で、それから3年間は年齢とともに引き上げられ、仕事グループとは結び付けられないことになった。3年後が経過して18歳になると、以後は仕事別・年齢別に賃金を上昇させることとなる。そして25歳に達すると一人前とみられ、最低保障本給23,500円を再下限として、そのうえで原則として仕事にしたがって賃金が定められるという設定となった（図表1-12）。そして、年齢別・仕事グループ別に最低保障本給表が定められ、L1とS1には15歳～25歳まで1歳刻みでの最低保障給、L2からL4と、S2からS3には、18歳～25歳まで、F1-Iは19～25歳まで、L5とF1-IIは21歳～25歳まで、S4は22歳～25歳まで、L6は24歳から25歳まで、F2とF3は25歳の最低保障給が設定されたのである。

加えて、各グループ内の給与には幅があり、L1、L2では最低保障給の1.5倍が上限、L3、L4は1.6倍、L5、L6では1.8倍の上下幅が設けられた。これは、当時「かなり幅が広いレンジ・レートである」と評価されている（内海1967）。というのも、「同一労働・同一賃金の理念は失っていないが、同じ格の仕事には1年目の人も10年目の人もありうることから、その中に年功的要素を加味せざるを得ない。したがって同一段階の仕事の中にも一定の幅を持たせなければならぬし、上位と下位段階の間も、現実的に仕事の格付けが大括りであるから、下位仕事グループと上位とをオーバーラップさせ」ることに留意したためであった<sup>132</sup>。

こうして成立した仕事別賃金制度はその後、1980年代半ばまで大きな変更がなされることなく、維持され続けた<sup>133</sup>。この制度の下で、定時社員制度が位置づけられたのである。

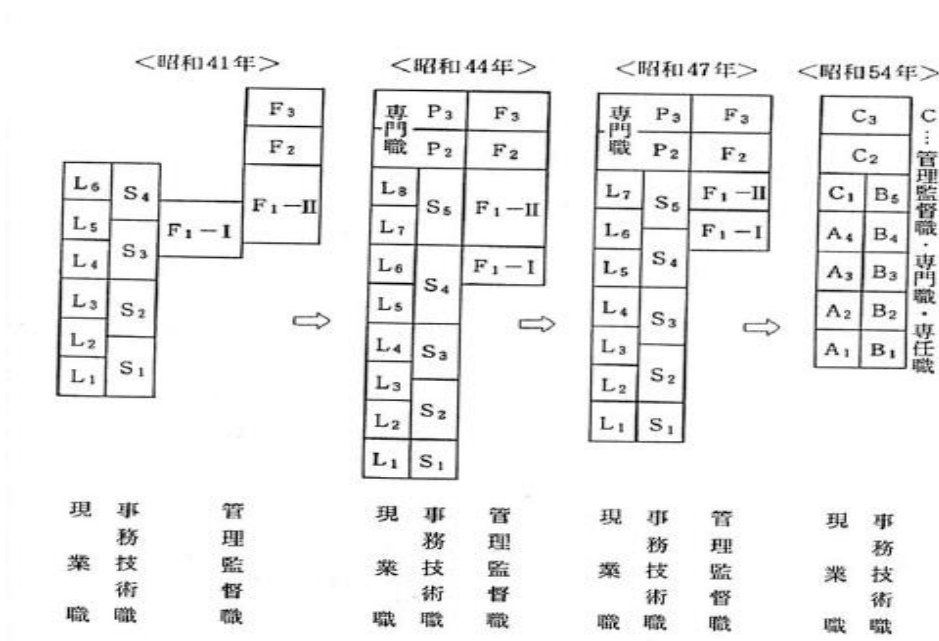
---

<sup>131</sup> EL社労組（1966）『仕事別賃金確立のために 66年春闘賃金テキスト』1966年3月28日95-96頁。

<sup>132</sup> 遊津猛（1979）『内部からみたEL社の労使関係』日本実業出版社、134頁

<sup>133</sup> EL社労組（1976）『組合史II』163-169頁、EL社労組（1986）『EL社の新仕事別賃金』を用いて、1970年代の変更点をまとめると、次の通りとなる。1969年の修正では、現業職と事務・技術職のランクを2つ増やすこと、専門職を設けること、ウエイトとランクを変更することがなされた。現場では習熟を長期間必要とする仕事から、高い知識を必要とする仕事へと変化したことへの対応であった。また、現在の役付け基準では、どんなに高い仕事をしていても、S4以上は役付にならないと上位の仕事グループに格付けられないことも問題となった。監督職は組織上、数に制限がある。そこで、「事務・技術職および現業のうち、必要な職種の範囲で管理監督職に相応する高度に専門的な仕事を担当する者を対象」に、専門職が設けられたのである。あくまでその「高度に専門的な仕事を担当する者」であって、「担当できる者」ではない点には注意しておきたい。

図1-8 仕事別賃金制度における仕事の格付けの変化



出所:EL 社労組(1986)『EL 社の新仕事別賃金』38頁

1972 年の変更では、職掌間のバランスと「熟練」が問題となる。急激な技術革新や労務構成の変化から、新しい職位の発生が減少し、L 職の上位への昇格が困難となったため、S 職との「釣り合い」が問題となったのである。L6 が S4 と S5 にも対応できるよう位置づけが高められ、L7 が最高格付けとなった。合わせて L5 以下の低い仕事グループでは、熟練度という新たな基準も付け加えられた。熟練度は、「経験年数プラス技能」とされ、熟練度基準を満たすものについては、格付けされた仕事グループよりも 1 ランク上位の仕事グループの昇給と賞与が適用されることになった。上位の仕事グループの空位がないと、昇給しないことについての不満を、「熟練」という要素を用いることで一部緩和し、1 つ上位の仕事グループの適用可能になるようにされた。

1979 年の変更では、上記のゆるやかな運用がさらに進められる。仕事グループが改定と名称変更、仕事グループの大ぐくり化がなされている。そのうえで、A1 から A4 までは上位グループのポスト（職位）に制限されることなく、熟練に応じて昇格できることとなった。その結果、同一仕事グループ内に、①その仕事グループに格付けられている仕事をしている人、②下位仕事グループの仕事をしていても、一ランク上の仕事をする技能を有する人、③以前にその仕事グループの仕事をしていた人が格付けられることになった。社内の仕事は、なお仕事グループ別に区分されてはいるものの、そこへの労働者の格付けがより一層柔軟になされることになった。

図表 1-9 仕事別賃金における職務評価要素(現業職)

		ウエイト	段階及び点数					
			I	II	III	IV	V	VI
技能	知識	20%	20	60	100	-	-	-
	習熟	30%	30	54	78	102	126	150
負荷	肉体的負荷	25%	25	50	75	100	125	-
	精神的負荷	25%	25	50	75	100	125	-

出所:EL 社労組(1966)『仕事別賃金確立のために 66 年春闘賃金テキスト』1966 年 3 月 28 日 63 頁より作成。

図表 1-10 現業職の仕事の格付け基準表

	1	2	3	4	5	6
知識	義務教育程度の一般的な常識があれば特に専門的知識を必要としない	初歩の簡単な原理または簡単な専門的知識を必要とする	基礎的な専門的知識を必要とする	-	-	-
習熟	特別の訓練または見習期間を必要とせず説明を受ければすぐできる	1 年程度までの習熟期間を必要とする	3 年程度の習熟期間を必要とする	5 年程度の習熟期間を必要とする	7 年程度の習熟期間を必要とする	10 年以上の習熟期間を必要とする
肉体的負荷	かるい仕事であまり筋肉を使わない	かるい仕事であるがやや筋肉を使う	かるい仕事で 5~15 kg 程度の重さのものを絶えず取り扱う	連続的な力仕事で 20 kg 以上の重さのものを持ち上げたり運んだりする	相当な力仕事の連続で 30kg 程度以上の重さのものを持ち上げたり運んだりする	-
精神的負荷	特に緊張を必要としない	定型的な反復作業で軽微な緊張を持続しなければならない。または時々かなり	作業時間を通じて絶えずかなりの緊張を持続しなければならない。自己のピッチで作業	高度の緊張を絶えず持続しなければならない、または複雑あるいは、精度が高いた	きわめて高度の緊張を絶えず持続しなければならない、または複雑かつ精度が高	-

		の注意を集中しなければならぬ	の進行を調節することが難しい、または時々慎重な注意を払わねばならない	め常時慎重な注意を払わねばならない	いため常時細心の注意を払わねばならない	
--	--	----------------	------------------------------------	-------------------	---------------------	--

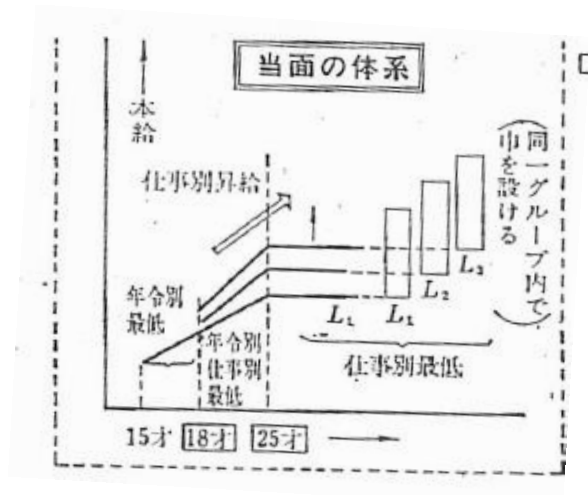
出所:EL 社労組(1966)『仕事別賃金確立のために 66 年春闘賃金テキスト』1966 年 3 月 28 日 74 頁より作成。

図表 1-11 現業職(L)の格付得点と具体例と人数

グループ	得点	具体例	人数
L1	100-151 点	清掃、開梱(作業)など	20
L2	152-218 点	ラジオ、テレビ、配線、半田付け、洗濯機組み立てなど	5,300
L3	219-285 点	マウント、塗装検査など	6,900
L4	286-352 点	指導予備、テレビ性能修理など	2,150
L5	353-419 点	無線放送機器組立、上級板金金型仕上など	200
L6	420-500 点	上級旋盤(作業)、上級フライス盤(作業)など	10

出所:内海洋一(1967)『仕事別賃金と労使の歩み』『別冊中央公論 経営問題』6 巻 2 号、146 頁、中央公論社、および坂東慧(1966)『EL 社の仕事別賃金』『労働問題』No.98.58 頁より作成

図表 1-12 仕事別賃金の年齢別・仕事グループ別最低本給



出所:遊津孟(1966)『新しい時代の新しい賃金体系』『経営者』20 巻 5 号、42 頁

### 3. 仕事別賃金制度からみたパートタイム労働者の位置づけに関する論点

さて、こうして仕事別賃金制度の内容とそこに至る労使の考え方を見たうえで、それがEL社における定時社員やパートタイム労働者の位置づけにどのように関わらるだろうか。次章で詳しく見る定時社員制度をめぐるその後の動きを見るうえで重要な論点をここでまとめておきたい。

EL社では仕事別賃金制度の確立に向けて、正社員に対する賃金の考え方の原則として、最低生活保障の原則と同一労働同一賃金の2つに整理していた。最低生活保障とは、妻子を含む労働者の生活とされ、社会にある性別役割分業に基づく現実的な設定であったと思われる。この原則が適用されることは、生活の必要に応じて賃金の上昇を求めるものである。したがって、年齢や勤続年数の上昇に伴って賃金も高くなる傾向になる。もし、そうした賃金上昇を定時社員に対しては避けたいとするならば、同原則が直接的に適用されることを避ける等の工夫が必要となるだろう。したがって、正社員の仕事別賃金制度の定時社員への適用は、EL社におけるパートタイム労働者の位置づけを見るうえで、大きな論点となる。

他方で同一労働同一賃金の考え方は、同じ仕事をしている労働者には、同じ賃金を支払う、というものである。EL社の仕事別賃金制度においては、必要とされる知識や習熟、精神と身体にかかる負荷の程度に応じて企業内のすべての仕事が格付けられており、それが可視化されている。したがって、雇用形態の異なる労働者が、職場でともに仕事をしている場合、たとえ、異なる人事・処遇制度を適用されていたとしても、その仕事内容が容易に比較される。したがってその仕事内容に応じた賃金が支払われているか否かが、適用されている人事・処遇制度の違いを超えて、争点となりやすいという特徴がある。定時社員制度の適用をめぐる、この論点がどのように浮上し、対処されたのかは注目すべき点である。

加えて、仕事の格付け基準の定義を見ると、非常に曖昧な表現となっている。また、労組は、職務区分を詳細に設定しそれに応じた賃率を設定するのではなく、区分を大おおぐりにすることで、同一労働同一賃金の原則を反映させた賃金制度の実現を目指した。その点においても定義の曖昧な表現は、多様な家電製品を製造する多くの事業所を抱えるEL社で仕事を格付けるにあたって、柔軟に適用できるものとなった。同時に、同じ定義をもちいて定時社員の仕事を格付けるのも容易となる。

例えばL1は、100点から151点に設定されたが、それは知識や習熟、精神と身体の負荷のすべてで最低ランクになることと、あるいは、知識と習熟は最低ランクであるものの精神と身体にかかる負荷が2ランクである、という場合に適用され職務のランクである。したがって、このランクは清掃や開梱などの限られた仕事でしかなく、適用される労働者も20名と極端に少ない。このような低位ランクがなぜ設定されたのか、そしてこのような低位ランクは定時社員制度の議論においてどのように取り扱われるのかは論点となる。

テレビやラジオの組立などはL2のランクであり、適用される労働者数も5,300名と多い。この現業職の正社員の35%ほどを占めるL2ランクの労働者と、定時社員の異同もまた論点となる。同じ製造ラインで仕事を担当していたのかどうか、注目する必要がある。

これらの論点が、次章でみる定時社員制度の位置づけをめぐる議論でどのように取り扱われるのか、注意しながら論じていきたい。

## 第4節 小括

EL社において臨時工とパートタイマー（定時社員）は同じ役割を担うものとして位置付けられていた。それは正社員が充分には果たせない役割——「景気の調整弁」、「人件費の抑制」である。

ところが臨時工の場合、仕事の内容においても、労働時間、働く場所、そして本工登用という制度を通してのキャリアの連続性においても、正社員と明瞭に区別できるものではなかった。そのため、正社員の雇用を守る防波堤という存在に押し込めることができないという事情もあり、労組としては「臨時工の本工化」によって臨時工問題の解決を図ってゆくことが自然な選択だった。そして深刻な若年労働力不足、家電製品の本格的な生産開始という時期でもあったため、労組による「臨時工登用闘争」はEL社においては比較的早い時期に成功し、臨時工制度そのものの維持は難しくなっていた。そこで新たに利用されたのがパートタイマーである。

臨時工の大部分が若年男子であったのに対して、パートタイマーのほとんどが既婚の女性だった。当時24歳以上の既婚の女性は正社員として雇わないという不文律があったので、家電製品の普及等によって時間に余裕のできた女性たちはパートタイマーとして働くしかなかった。また、企業の側も主婦が働きやすいように正社員よりも短い労働時間を設定した。主婦であるパートタイマーは正社員化をあまり望まない傾向が強く、この点で臨時工に替わる労働力を探していた企業にとって魅力的な労働者だったといえよう。

臨時工登用闘争からあまり時間があいていなかったということもあり、パートタイマーは臨時工よりも非正社員としてより明確に区別される存在として位置付ける工夫がされた。まず、短い労働時間、仕事の範囲の限定、キャリアの断絶という工夫がされた。そしてそれは定時社員制度そのものの中にも明瞭にあらわれている。すなわち有期契約であること、仕事別賃金を適用しないという2点において、定時社員は正社員とは区別されたのである。

このように位置付けられた定時社員は、しかしながら、絶えず「正社員化」する傾向にある。それは組合員であるということが大きく影響している。また、正社員の仕事別賃金制度によって、正社員と定時社員の仕事の比較が容易であるという事情もある。1970年に成立した「定時社員制度」は、労働条件の向上と「正社員化」の間で、今後揺れ動いて行くのである。

## 第4章 EL社におけるパートタイム労働者の活用と衰退と人事・処遇制度

### はじめに

1970年に成立した「定時社員制度」が、他社のパートタイム労働者の制度と異なることが顕在化したのは、1971年9月に起こった不買運動と、1973年のオイルショックの時である。この不買運動は、ある商品の対米輸出ダンピング問題に端を発した表示価格と店頭実売価格の差額、さらには国内価格と輸出品価格の二重価格を、消費者団体が問題にし、ついにはEL社全製品のボイコット運動にまで発展したものである。この時その商品の製造部門を中心に延べ5,000名の余剰人員が発生し、半日操業になった工場も出るまでになった。その際、労組は、定時社員の雇用を「死守」し、1名の解雇者も出さなかった。また、オイルショック時には1万人近い余剰人員が発生したが、その時にも労組は、定時社員はもちろんのこと、パートタイマーも解雇や雇止めをさせなかった<sup>134</sup>。職場では操業短縮が行なわれたが賃金カットも労組は認めず、定時社員の賃金も100%保障されている。第1部2章で、電機産業の全般的状況は見たが、EL社固有の状況のなかで解雇者が「ゼロ」に抑えられたことは特別なことであった。これらの出来事を経て定時社員の労組への帰属意識は定着し、定時社員はEL社に根付いたのである。

EL社において、1970年代に定時社員は順調に数を増やしていく（前掲図表1-3）。そのいっぽうで、現場作業者の女性正社員は減少している。1970年までは現場で働く女性正社員と男性正社員は同じような数で推移していたにもかかわらず、1970年定時社員制度成立以降、女性正社員のみが大幅に減少している。残念ながら1975年以降は現場のみのデータがないため、その後の変化はわからない。こうした中、定時社員の中にも準備、補助作業だけでなく、本体作業に従事する者が出てくる。それに伴って定時社員の内部からさまざまな不満が出され、その声に押されて労組は定時社員制度の一層の充実、あるいは改革についての提案をしていく。前章で考察した定時社員のEL社での位置付けがどう変わったのか、あるいは変わらなかったのか、労組による提案はどのようなものであったのかを検討していこう。

### 第1節 定時社員制度の改革

#### 1. 定時社員制度の定着

1970年の定時社員制度成立後、1971年には社内製品購入制度の適用や退職金制度の確立についての必要性に労組は触れつつも、その制度そのものの見直しに関わる論点について触れたのは1972年である。その年の第27回年次大会では、EL社の仕事別賃金体系の整備、仕事の格付けの納得性を高める議論の中で、定時社員の仕事別賃金の適用について検討する必要性も提起している<sup>135</sup>。そこには、現在、定時社員には仕事別賃金が適用されていないものの、賃金額がL1(ないしはS1)の最低賃金を基本に、年齢別、勤続別に設定されていることから、「担当している仕事を中心に仕事別賃金適用について検討することが必要」で

<sup>134</sup> EL社労組（1971）第26回定期大会『議案書』

<sup>135</sup> EL社労組（1972）第27回定期大会『議案書』

あると述べている。そのいっぽうで定時社員の賃金水準は世間水準に大きな制約を受けるとも述べられている。というのも、定時社員制度の確立と労組による賃上げ交渉の結果、世間より高い賃金の実現しているからであった。労組として、定時社員の賃金、処遇を正社員のものと同様にしてゆくの、あるいは、一般のパートタイム労働者との比較において、「世間の水準よりは高め」ととどめておくのか、態度を決めかねている状況だといえる。

ちなみに1972年の25歳以上の定時社員の時給は「勤続1年未満」が280円、「勤続1年以上」が300円、「勤続2年以上」が310円で、一時金は年間で189,000円であった。EL社の工場が集中しているある都市の、製造業で働くパートタイマーの時給は最高230円、最低で120円となっており、EL社の定時社員の時給が世間水準よりだいぶ高いことは確認できる<sup>136</sup>。

そして労組の方針は、その翌年に方向付けられる。1973年の第28回年次大会議案書によれば、「定時社員の賃金政策について」と題して次の様に述べられている。

- ①賃金体系、水準について一般社員との一律化は（イ）雇用保障、労働条件は社会的に見て高い水準にあること（ロ）労働時間も週35時間労働で、週40時間制に比べて制度的に異なっていることから難しい情勢にあります。
- ②したがって、産業的にパートタイマーの総合対策を推進すること、さらに定時社員が8時間労働への積極姿勢を持つこととあわせて、当面賃金体系については現行の支給基準を元に、仕事実態、能力発揮度合いを加味する方向で改訂について検討を進めます。

ここでは定時社員が8時間の労働時間を受け入れるならば社員化の方向へ進むことも考えられるが、週35時間労働である限り、定時社員制度の整備、充実にとどまるという改革の方向性が示されている。正社員とは1時間しか変わらない労働時間ではあるが、製造現場の場合はその一時間の差は大きい。1時間違っただけでライン編成等がやりにくくなるからである<sup>137</sup>。

こうして当面の間は社員化の追求はせず、定時社員内部の配分の適正化を図り、社員との差を考え直すことになった。その後の定時社員制度は、仕事別賃金制度の改正と併行するかたちでその見直しが進められていく。そして定時社員の賃金政策として取りまとめられたのは1976年である。

---

<sup>136</sup> EL社労組（1972）第27回年次大会『議案書』21頁より。ここでの政令市のパートタイマーの時間給は、1971年6月の0市経済局の調べに基づく、とされている。EL社の数値は1972年4月のもの。

<sup>137</sup> 定時社員の賃金「 $L \times 0.9 \times 7/8$ 」の0.9は、定時社員をライン編成するときにかかるコストであると説明されている。労働時間の差は定時社員と正社員では縮まりつつある。この当時は正社員は8時間労働であったが、1998年には7時間45分へと縮小された。他方で定時社員は7時間には変わりはない。正社員は交替勤務に就く場合が多いため時短が進みやすいが、定時社員の時短は検討されなかった。EL社労組本部で1998年に実施したヒアリングに基づく。



## 2. 定時社員制度の見直し

労働組合は定時社員の意見をくみ取るために様々な工夫をしていた。定時社員も「ユニオンリーダー」に任命するなど、活発な活動をしていた<sup>138</sup>。ある支部では、約 130 名の定時社員がいるが、その中でもリーダー的役割を果たしていたある女性が、支部委員・ユニオンリーダーに任命され、「働く女性の声を支部活動に反映するパイプ役」として活動している。その様子は、当時の労組の機関紙で紹介された<sup>139</sup>。

このような意見聴取の中で、1975 年頃には定時社員の間からおもに 2 つの件についてクレームが出るようになっていた。その一つ目は、残業に関するものである。これはその頃残業が常態化していたことそのものへの不満というよりも、実動が 8 時間以上にならないと割増賃金にならないことへの不満だった。この問題は労組本部と本社との間で定時社員には残業をさせないという基本を確認し、解決した。しかし、もうひとつの不満、賃金水準、賃金の決まり方に関する不満は簡単には解消できないものだった。定時社員から出された賃金に対する不満は要約すると次の 3 点になる<sup>140</sup>。①制度成立当初準備作業中心だったが、現在はコンベアの本体作業が中心となっている。しかし賃金は L1 水準のままであること、②本体作業の場合、時間あたりの工数が正社員並であり、定時社員といっても差がない。正社員の仕事グループは L2 以上であること、③同じ定時社員の中でも準備作業と本体作業にわかれているのに、勤続が同じなら賃金も同じである。勤続区分をせめて拡大してほしい。この三点である。

労組は 1966 年から定時社員（当時はパートタイマー）と正社員を混在させて働かせないという基本方針を掲げていたが、実際にはその頃からすでに人手不足を背景としてさまざまな事業場で混在して働き、QC 活動にも積極的に参加する定時社員は大勢いた。例えば EL 社のある工場では、正社員 4 名、定時社員 19 名で構成されたサークルがあった<sup>141</sup>。このサークルはプリント基板にコンデンサや抵抗などの CR 部品を挿入し、自動半田付け機によって半田付け、CR 部品の浮きを修正するというコンベア作業を担当していた。21 の工程編成のうち、自動半田付け機以外はすべて定時社員のみで構成されており、正社員と仕事の分離はなされているが、連続したひとつの工程の中で協力しながら一緒に作業していることは事実であった。こうした状況に置かれていた定時社員は他にもたくさんいたようである。定時社員から正社員との賃金格差の縮小を求める声が上がったのも無理はない。

こうして 1976 年の EL 社労組の第 31 回年次大会で提案されたことは、社員との配分格差の適正化を図り定時社員相互の納得性を高めるためにも“定時社員独自の賃金体系を作ること”だった<sup>142</sup>。そこには、「定時社員制度導入後、六年を経過し、社員との仕事の比較や定時社員の勤続差が大きくなっていることから、現行の賃金体系を改訂してほしい、との

---

<sup>138</sup> EL 社労組では、1974 年に職場活動リーダーのユニオンリーダー（UL）制度を置いている。仕事内容は支部や職場の事態に合わせて決めることとし、支部長が任命することになっている。EL 社労組（1976）『組合史Ⅱ』303-307 頁。

<sup>139</sup> EL 社労組『労組機関紙』725 号、1975 年 3 月 11 日

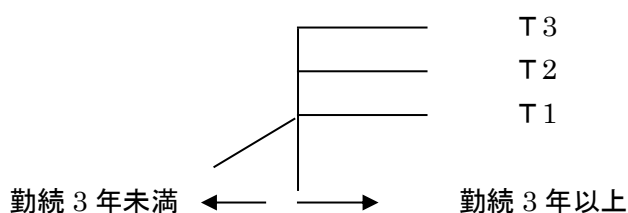
<sup>140</sup> EL 社労組（1987）『組合史Ⅲ』574 頁。

<sup>141</sup> 日本科学技術連盟『現場と QC』80 号 1970 年 5 月

<sup>142</sup> EL 社労組（1976）第 31 回年次大会『議案書』

要望が強まってい」ることを受け、労組内部での検討の結果、「定時社員の賃金体系の確立」に取り組むと述べられている。基本的には定時社員相互の納得性を高めるものとし、具体的な考え方を次のように示した。

- ◆ 仕事内容を加味し、現行のL1適用のみでなく、定時社員独自の体系（仮称T職）として、三ランクの賃率を設定します。
- ◆ 仕事の格付けは、現業職格付基準を準用し、年齢に関係なく勤続三年以上から仕事内容によって格付を行います。
- ◆ T1の水準は現行のL1水準を確保するものとし、その上に、T2、T3の水準を設定します。  
なお勤続三年未満については、年齢に関係なく、一年未満はT1の九〇%、一年以上二年未満はT1の九五%、二年以上三年未満はT1の一〇〇%とします。
- ◆ 仕事グループの変動者は、該当する仕事グループの日給とします。ただし、経営上の都合により、仕事グループが下がった場合は、一年間はもとの仕事グループでの日給を保障するものとします。



- ◆ 具体的な取り組みは、第三十一回年次大会で決定後、ただちに労使間の話し合いを進め、来春闘の要求検討までに体系面における労使間の一致を図り、来春闘で具体的な金額要求を行います。

仕事別賃金の全面的適用、つまり「正社員化」は労働時間が違うので無理と判断はされたものの、この提案は、社員の格付けL1～L6のうち、L1～L3の部分に限って定時社員独自の格付けを行うことを求めているとも言えるものである。また、この段階では明確には示されていないが、1977年の労組の賃金要求をみると、T1はL1に、T2はL2、T3はL3に対応させ、それぞれのランクの25歳最低賃金適用を正式に要求している。定時社員の仕事の範囲を限定しながらも、定時社員の不満を解消させるための提案ともいえるだろう。

この提案をもとに1976年9月から中央賃金専門委員会で交渉されることになる。しかしながらそこでは労組と会社側の主張は真っ向から対立する。会社側の主張は、①定時社員は主婦であり、集団としての総合力発揮を期待していること、②日常管理面において配置の弾力性が無くなり管理が複雑になるような賃金体系は問題であること、③現行の賃金は、同業他社と比較して高水準であること、④定時社員も高齢者がでてきており、仕事の実体面から

雇用契約更新年限を検討すること、以上 4 点であり、現状維持と定年制設置が主張された<sup>143</sup>。

それに対して労組は①主婦としての総合力発揮という実態ではなく、社員並のものが個々人に求められていること、②ほとんどの人がL2の仕事実態にあり、L1、L3への異動は少なく、管理の難しさは発生しない見込みであること、③労働条件が高水準であることは認識しているが、正社員との比較から仕事実態上L1一律適用に対する不満は強いと反論した。こうして労使の主張は対立したまま1977年を迎えることになってしまったのだった。ちなみに1976年10月時点でのEL社の定時社員と他社のパートタイマーの労働条件を比較すると図表1-13のようになる。時給ではEL社の定時社員は他社より高く、さらに一時金を含めると他社の約2倍にもなり、会社側の主張の「高水準」という主張もある程度理解できる。とはいえ、企業内での同様の仕事をする正社員との比較においては、賃金水準が低い、それが労組の主張の根拠であった。

図表 1-13 1976 年時点での定時社員と他社で働くパートタイマーとの比較

	実労働時間	平均時給	平均一時金 (1975 年末)
EL 社	7 時間	509 円	143,100～172,900 円
T 社	6 時間	330 円	8,000～64,000 円
U 社	6 時間	345～420 円	8,820～106,710 円
V 社	6 時間	380～390 円	35,000～70,000 円

出所:EL 社労組(1987)『組合史Ⅲ』576 頁より作成

労組と会社の交渉のいっぽう、労組の各支部で行なわれていた定時社員と労組役員との懇談会の中では、定時社員の態度が微妙に変化してきていた。現行の賃金の決め方には不満があるが、格付制度の導入も困るというわけである。その理由は、①格付制度が導入されると人を押しのけて頑張る人が出て人間関係がまずくなる、②頑張っても上位の仕事をさせてくれなかったら上司に対して不満を持ってしまう、③仲間よりランクが低いと肩身が狭い、④地域にまでランクが持ち込まれ、人間まで低レベルに見られる可能性があるといったものだった<sup>144</sup>。年齢的にみれば、小学生から中学生の子どもをもつ定時社員が多く、今以上に仕事に時間と労力を注ぎたくないという意識もあったようだ。こうした定時社員自身の格付拒否の姿勢は容易には変わりそうもなく、労組もまた、積極的に定時社員を説得しようとはしなかった<sup>145</sup>。

定時社員のこのような意向を受け、労組は定時社員独自の仕事の格付けと賃金体系の要求よりは、賃金水準のアップに焦点を絞って会社側と交渉するほうが労組内においても、会社との交渉においてもより現実的と判断し、軌道の修正をする。L2最賃水準を基準として導入しないと定時社員の納得性を得ることは難しいと考え、T1をL1最賃水準に、T2を

<sup>143</sup> EL 社労組 (1987) 『組合史Ⅲ』 575 頁。

<sup>144</sup> EL 社労組 (1987) 『組合史Ⅲ』 577 頁。

<sup>145</sup> EL 社 I 地区工場で 1998 年に行ったヒアリングによる。

L2 最賃水準、T3 をL3 最賃水準とする方向性を示したうえで、具体的な金額として、勤続3年以上の定時社員のうち、T1=4,030円（現行3,560円）、T2=4,190円（現行3,560円）、T3=4,400円（現行3,560円）とし、賃金体系というより水準を意識した、最高120%大幅な増額要求に絞ったのである<sup>146</sup>。そして両者が譲歩した結果、1977年4月26日に新しい賃金決定基準が成立したのである。新たに勤続3年以上の区分を設定し、その基準をL2最低賃金とした。賃上げ幅は勤続3年以上の定時社員が最高で、EL社の定時社員の中で最も多いこの層を狙った賃金決定水準の改正であったといえよう<sup>147</sup>。

こうして1977年にひとまず決着した定時社員制度の見直しは、1980年に会社側が定時社員の高齢化を含め大きな課題があると考え、定時社員制度の総合見直しの必要性を主張したことを契機に再燃することになる。

## 第2節 1970年代半ばの定時社員と正社員の仕事の分業

1980年代に定時社員制度の総合的な見直しが提起されることになるが、その前提となるこの当時の定時社員の仕事内容を確認したい。

定時社員は1982年にその人数はピークを迎え、5,506名となる。このときの定時社員の平均年齢は42.6歳、勤続年数5.6年、パートタイマーの人数は181名であり、労働組合員の中での比率は7.5%である<sup>148</sup>。定時社員が実際に各事業場でどのような仕事を正社員と分担していたかについて、資料を得ることは非常に難しい。しかしEL社の部品製造部門ではQC活動が活発に行なわれており、日本技術科学連盟（日科技連）で報告した資料が残っている。その中には定時社員が中心となったQC活動の報告があり、部品製造部門における定時社員と正社員の仕事の分担等について部分的ながらも、ある程度わかる。その報告のうち3つのサークルについて簡単に取り上げておきたい。なお、ここでの目的はQC活動の内容そのものではなく、定時社員の担う仕事の内容を明示することにあるので、改善内容は必要な範囲でしか触れない。

EL社コンデンサ製造部門の「マーガレットサークル」は定時社員8名だけで構成されている<sup>149</sup>。結成は1977年1月である。定時社員の平均年齢43歳で、これまでのテーマ件数は113で、毎朝10～20分のミーティングと月に1、2回定例会合として60分程度を、勤務時間が終了してから行っている。定時社員が毎回全員参加できるわけではないのでメモ

---

<sup>146</sup> 労組は、EL社労組『労組機関紙』766号（1977年2月21日）においてこうした対応関係の是非を問いかけたうえで、788号（1977年3月11日）に、具体的な金額を示している。

<sup>147</sup> このとき決まった新しい賃金決定基準は以下のとおり。

勤続1年未満一社員L1・25歳の最賃×0.9×7/8（1977年の日給：3360円）

勤続1年以上一社員L1・25歳の最賃×0.95×7/8（3530円）

勤続2年以上一社員L1・25歳の最賃×1.0×7/8（3710円）

勤続3年以上一社員L2・25歳の最賃×1.0×7/8（3860円）

EL社労組『労組機関紙』816号、1978年3月1日およびEL社労組『組合史Ⅲ』1987年、578頁。

<sup>148</sup> EL社労組（1987）『組合史Ⅲ』591頁。

<sup>149</sup> 日本技術科学連盟『FQC』209号、1980年7月

を活用するなどの工夫がなされている。このサークルが担当しているのは民生機器に使用される大形コンデンサの組立から完成までの8つの単位作業である。1979年度の「生産性20%向上」の課長方針を契機に、運搬作業時間の削減を目標に設定している。実態調査チェックシートで実態把握をした後、パレート図や特性要因図を駆使して作業を分析し、何度も会合を持った。その結果、運搬作業を約57%ダウンさせ、生産性を8%向上させている。

抵抗器製造部門の「ひまわり QC サークル」では定時社員が前工程を担当している下請企業まで出向き、下請企業の社員と協力しながら不良品の削減をしている<sup>150</sup>。このサークルは1976年11月に結成され、正社員（男性）1名、定時社員3名で構成されている。1回あたりの会合には勤務時間内外で60分である。担当しているのはアナログユニットの製造で、その工程を示すと次のようになる。それは、〔(コイル巻き) → (コイル半田付) → (コイル検査) → (スイッチ挿入) → (半田付) → (切断) → (一次検査) → (樹脂注入) → (二次検査) → (捺印) → (包装)] である。

以前はこの工程のすべてをEL社の定時社員が担当していたが、工程の安定化が進んだため、「コイル巻き」から「切断」までの工程を下請企業が担当することになっている。この変更後、下請企業から供給される製品の不良率が高いのでこの改善に取り組むように、との上司の指示もあり、不良率の半減を目標に活動することになる。EL社の定時社員は下請にまで出向き、半田付の際の半田ごての角度やあてる時間等を指導するとともに、勉強会にも定時社員全員が参加し、積極的に活動が行なわれた。その結果、40%の不良率の減少に成功している。

同じ事業部内の高級オーディオ用ボリュームの製造部門における男子正社員2名、女子正社員2名、定時社員5名の「クリーン QC サークル」の事例もある<sup>151</sup>。このサークルは、結成したのは1976年11月で、所属メンバーの平均年齢は31歳、1回あたりの会合時間は60分で就業時間内外に行なわれている。その担当工程はひとつのラインを正社員と定時社員が分担している。前に取り上げた2つのQCサークルの事例では、ラインのすべてを定時社員で構成し、正社員が監督、あるいは機械の制御を担当していたのに対して、この工程は両者が混在しながら作業を分担しているという特徴がある。具体的にその工程を見ると、〔(準備) → (圧入組み合わせ) → (座金圧入) → (ねじ締め) → (減圧量、相互偏差検査) → (工程検査)] となっている、定時社員は「準備」を1名、「圧入組み合わせ」を3名、「座金圧入」を1名、「ねじ締め」を1名、「減圧量・相互偏差検査」と「工程検査」を男女正社員各1名ずつで担当している。製造と検査に分かれているが同じラインで混在して働いている。

以上の3つのサークルの事例からわかることは ①事業場によってその度合いは異なるであろうが、定時社員の仕事の範囲が準備、補助作業の範囲をはるかに超えて正社員と一緒にひとつのラインを構成しており、生産には欠かせない存在であること、②QC活動にも下請会社にまで出向くほどに積極的に参加しており、定時社員の協力なしには成功しないということ、③サークルが選り解決していくテーマは生産性の向上や不良率の削減等、企業の利益に直につながるものであり、定時社員同士のクラブ活動的なものではないということ

<sup>150</sup> 日本技術科学連盟『FQC』214号、1980年11月

<sup>151</sup> 日本技術科学連盟『FQC』221号、1980年6月

の3つである。定時社員制度設立から約10年の間に定時社員の仕事の範囲が広がり、生産において果たす役割が一層増えていることがわかる。定時社員の仕事の範囲を限定し、正社員となるべく混在させないようにするという会社や労組の基本方針は見直し、あるいは方針の徹底のどちらかをはかる時期に来ていたといえよう。こうした中で会社側は定時社員の定年制の導入を含んだ制度の総合見直しの必要性を提起したのであった。

### 第3節 1980年代の定時社員制度の総合的見直し

労組としては、会社側が総合見直し案を提案してくる前に組合案を提案し、交渉上の優位性を確保しておく必要があった。そしてさっそく準備に取りかかる。まず、1981年1月23日の機関紙の号外で、約4,700名の定時社員全員を対象にしたアンケートの実施を呼びかけ、1月26日から2月4日の間に実施、結果を1981年7月1日発行の機関紙号外にて公表した。そのアンケートでは「担当している仕事は一般社員に比べて質的に高い」と回答した定時社員は16.7%、「同じ」は68.9%、「低い」は7.3%しかいない。また、「量的に多い」と回答したのは25.6%、「同じ」は57.4%、「少ない」は2.8%のみであった。定時社員の仕事の範囲が正社員ほどには広いものではないとはいえ、同じライン、あるいは同じ格付の仕事を担当する正社員も多数存在していることがわかる。勤続が長くなればなるほど、人数が増えれば増えるほど定時社員の仕事の範囲は少しずつ広がっていることがわかる。このことは先程触れたEL社部品製造部門の例でも確認できることである。そのいっぽうで、「より高度な仕事をしたいと思うか」の質問に対し「思う」と回答したのは18.9%、「思わない」は44.8%にも及ぶ。一般社員と比べて賃金水準が「同じ」と回答したのは30.6%で、「低い」は58.2%であった。「現行の賃金体系で改善してほしい点」は「勤続年数区分の増加」が62.9%であった。

こうしたアンケート結果を受け、労組が定時社員制度見直しの際の課題と設定したことは次のようなものである。すなわち、会社の仕事の与え方は非常に幅が広がっており、定時社員比率も事業場ごとにばらついてきているため定時社員の仕事を単純、補助作業に限るという当初の基本線が大きく崩れつつある。したがって仕事上の位置付けについて再度労使間で整理する必要がある、というものだった。このような考えのもと、労組は婦人部長、組織部長、総務部長等計10名による「定時社員制度検討プロジェクト」を発足させ総合的な見直し案の検討に入ったのである。ここでは、他社の労働条件を調査するとともに、社内の仕事実態や現状の分析、定時社員のアンケート分析が行われた<sup>152</sup>。

このプロジェクトの取り組みの中では定時社員制度の意義と今日までの推移を整理し、四つの検討課題を提起している<sup>153</sup>。それは次のようなものであった。①家庭と仕事を両立させるという前提に立って、採用基準、雇用契約、職場での構成比、仕事の内容、QC、提案活動はどうあるべきか、②賃金、一時金は原則的には仕事によって決めるべきである。また、定時社員の賃金水準は中卒女子勤続7年(22歳)と同水準にあることをふまえて、今後どうあるべきか。③退職金引き上げの要望が強く、一定の改善は必要である。しかしこれと引き換えに会社が契約更新年限の設定を逆提案してくることが予想される。これをどうする

<sup>152</sup> EL社労組(1982)第37回年次大会『議案書』

<sup>153</sup> EL社労組(1987)『組合史Ⅲ』589頁

か。④その他全般を議論し重点課題を整理する必要がある。以上4点であった。

こうした課題を立て、労組内で討議するいっぽう、1981年7月から9月末にかけて定時社員による討議も行なわれた。さらに1982年3月には労組による意識実態調査が、組合員65,243名を対象に実施されている。一連の取り組みの中で定時社員の意識の把握、正社員と定時社員の比較が重ねられている。

「意識実態調査」の中で正社員と比べて顕著に表れた定時社員の特徴は、まず、労働者自身が不安に思っていることの内容にある<sup>154</sup>。「職場生活の中で、今一番不安に思っていること」に対する回答は、正社員は男性女性とも「仕事量に比べ要員が少ないこと」を挙げた人が最も多かった。定時社員は「仕事量が減少して雇用不安があること」の回答が他に比べると高く、その数値は正社員の約2倍にあたる。1985年以降、より顕著となり大きな問題となる定時社員の担う仕事自体の減少が、このときすでに起こりつつあったこと、そして有期雇用契約である定時社員特有の不安といえるだろう。また、「あなたの今の仕事はやりがいのある仕事だと思いますか」との問いに対する回答も興味深い。定時社員の「やりがいのない」理由の1位は、「仕事が単純で創造性や能力が発揮できないから」、逆に「やりがいのある」理由の1位は「仕事が好きだから」、2位が「自分にあっている仕事だから」であり、最下位は「能力や創造性が発揮できるから」であった。

会社と労組による交渉は1981年11月から始まった「人事制度研究会」において定時社員制度の見直しに関して続けられていたが、そこで会社側は定時社員の高齢化傾向に強い問題意識を持ちつつも、基本姿勢は「現状維持」との見解を示した。労組は、定時社員アンケートや対話を通じて明らかになった内容を報告するとともに、定時社員の「労働力評価」（採用基準、雇用契約、構成比、仕事内容、QC、提案活動など）を会社として明確にすべきことを提起した。

労組は、職場討議を行い、定時社員の意見を集約するなど、内部の意見を取りまとめ、それを1982年第37回年次大会で「第5号議案」として、「定時社員制度の総合的な見直しに関する件」を提案した。ここで要求されたことは1976年31回大会の時のように定時社員独自の賃金体系を作るといようなものではなく、賃金の決定基準と一時金の水準アップと退職金の勤続年数区分を従来の3から13へと増やすこと、そして生理休暇や産前・産後休暇の賃金保障を社員と同じ条件にすることだった。具体的にまとめて示すと以下のようになる<sup>155</sup>。なお、引用箇所にあるA1、A2などの職務基準は、1979年の正社員の仕事別賃金の改定において設定されたもので、従来のL職がA職へと名称と区分が変更されたものである<sup>156</sup>。

## 〔2、要求の内容〕

### 1、賃金・一時金について

#### <現状と問題点>

①定時社員はA2の仕事が中心であることや、時間当たり工数も一般社員とほぼ同じ見方

<sup>154</sup> EL 社労組（1982）第37回年次大会『議案書』

<sup>155</sup> EL 社労組（1982）第37回年次大会『議案書』

<sup>156</sup> 前章の図1-8を参照のこと。

であり、賃金・一時金の水準は、他社のパートタイマーと比較して優位性があるとはいえ、一般社員との比較において不満がある。

②賃金・一時金の決め方が、全て、A1 を基準に設定しており、仕事実態に見合った基準設定の要望がある。

③日給が勤続期間区分になっているため、勤続区分を増やすことにより、水準引き上げの要望がある。

<要求>

(1) 賃金について

EL 社労組は、昭和 41 年から「仕事別賃金制度」を実施しており、定時社員についても一般社員同様、仕事を基本にした賃金決定をすべきだと考え、ほとんどの定時社員の仕事実態 (A2) を基本に設定します。

①現行の勤続区分を廃止し、初回契約時は、初任日給、契約 2 回目以降は一律日給という区分にします。

②日給の設定基準は、仕事の実態に合わせ、A2・25 歳基準本給の適用とします。

<現行>

区分	日給額	1982 年度水準
勤続 1 年未満	社員 A1・25 歳の最低賃金の日額換算額×0.9×7/8	4,440 円
勤続 1 年以上	社員 A1・25 歳の最低賃金の日額換算額×0.95×7/8	4,690 円
勤続 2 年以上	社員 A1・25 歳の最低賃金の日額換算額×1.0×7/8	4,930 円
勤続 3 年以上	社員 A1・25 歳の最低賃金の日額換算額×1.05×7/8	5,180 円

<要求>

区分	日給額	新基準
初任日給	社員 A2・25 歳の最低賃金の日額換算額×0.9×7/8	4,910 円
日給	社員 A2・25 歳の最低賃金の日額換算額×1.0×7/8	5,460 円

(2) 一時金について

①勤続区分を廃止し、A2 支給率の 90%を標準支給率とします。

現行	社員 A1 の標準支給率の 90%を標準支給率とする
要求	社員 A2 の標準支給率の 90%を標準支給率とする

2、慰労金について

<現状と問題点>

①定時社員の勤続年数差が拡大するなかで、現行 3 年以上は、一律の慰労金という基準や水準に対して、勤続年数を考慮した基準設定の要望がある。

②一般社員の退職金と定時社員の慰労金には、大きな差があり、水準引き上げの要望が強い。

<要求>



慰労金という性格には、永年の労に報いるという性格が強いことから区分を増加します。

水準については、一般社員や電器産業の実態を考慮し設定します。

具体的には次の通り要求します。

<現行>

	1年以上～2年以下	2年以上～3年以下	3年以上
退職事由 A	7万円	14万円	22万円
退職事由 B	—	10万円	15万円

<要求>

単位：万円

	初回契約	契約更新1回以上	2回以上	3回以上	4回以上	5回以上	6回以上	7回以上	8回以上	9回以上	10回以上	11回以上	12回以上
A	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70
B	—	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65

3、その他労働条件について（下記内容は、一部中略）

<要求>

生理休暇は一日出勤扱いとし、2日は公休扱いとします。

定時社員の公休扱いの場合、減給控除率を新設します。（減給控除率 日給×0.36）

高額医療つなぎ貸付金—融資額100万円以内

返済期間—貸付の翌月より6か月以内

福祉会の会員とし、子女入学祝を適用します。

この提案内容を1976年の提案と比較検討すると、この時期の定時社員のEL社における位置付けや今後の展開が推測できる。それは1976年案と1982年案の一番大きな違いである、定時社員の賃金体系そのものへの労組の考え方に現れている。労組の見解の中で繰り返し述べられているように、この時期すでに定時社員は準備、補助作業を超えて本体作業に従事するものが多く、その傾向は1976年時点よりも顕著になっていた。作業の面而言えば「社員並化」が一層進んだといえるだろう。

にもかかわらず、定時社員に仕事別賃金制度を適用する、あるいは定時社員独自の賃金体系を作るといったことは提案の中に含まれていない。その背景には①定時社員の勤続年数の伸びに伴う高齢化の進展、②機械化の進展や生産拠点の海外への移転に伴う定時社員の担う比較的低ランクの仕事そのものの減少の2つがある。後者はこの時期それほ

ど明瞭に意識され、問題と考えられていたわけではない。しかしすでに定時社員は 1982 年以降減りつづけており、会社側が積極的に活用することをもはや意図していないことが推測できる。労組の 1982 年の案は「労働条件の大幅な引き上げ要求は、会社をして契約更改限度年数の提案を決意させる、いわゆる差し違え的な要素を持って」いたと労組役員によって評されていたものであり、始めからこの提案は現実的なものではなかったともいえる<sup>157</sup>。

この提案は満場一致で可決され、これを元にして中央労使協議会にて会社側と交渉していくことになる。協議会での会社側の認識は労組案とまったく相いれないものだった。会社にとって定時社員は、今後増えるとは考えられない上に、高齢化による作業能率に問題のある労働者とみられていた。また、定時社員はあくまでも 7 時間勤務、残業ができないなどの特徴を持った主婦労働力である。そして賃金、一時金については世間相場との比較抜きには考えられない。会社は、定時社員というものは仕事が A1 の格付だから A1 の賃金を支払うというわけでもなく、正社員とのバランスを議論できるような労働者ではない、そのような考えを持っていたのだった。会社側の定時社員に対する認識は将来起こる定時社員過剰状態を予見していたのであろうか、1976 年時点よりも厳格で、1970 年の時点に近いものだったといえる。

対する労組は、機関紙の号外にて「定時社員制度見直しに白熱論議」<sup>158</sup>、「定時社員は経営を支える貴重な戦力です」<sup>159</sup>と、組合員や会社側に定時社員制度改革の重要性を訴え、また「発揮してます、定時社員パワー」<sup>160</sup>との見出しで定時社員の声を載せている。その中では中間検査に従事している勤続 12 年になる定時社員は、「職場の中堅として働いていると自負して」と述べる。「入社したころは、包装とかの補助的な仕事でしたが、いま私は、コンデンサーの中間検査の仕事に従事しています。中間検査でミスするとその製品が市場に出たとき、品質の点で問題がでてくる」ため、「品質保障のための責任ある仕事なので必死です」。それだけに、「社員との条件差について率直に言って割り切れないものがある」ので「今回の「制度見直し」には大きな期待を持っている」、「とくに、退職金は 3 年以上は頭打ちですが、私らの実態に見合って、12 年以上、15 年、20 年のランクがあってもよいのではないのでしょうか」という声を寄せている。

こうした労組の粘りの結果、1982 年 9 月 30 日に会社と労組は互いに譲歩したかたちで合意に至る。その内容は契約更新 3 回以上の賃金水準の引き上げと、慰労金の区分の拡大と水準の引き上げだった。このとき決まった内容を要約すると以下のようになる<sup>161</sup>。

---

<sup>157</sup> EL 社労組 (1987) 『組合史Ⅲ』 592 頁

<sup>158</sup> EL 社労組 『労組機関紙』 号外 1982 年 9 月 1 日

<sup>159</sup> EL 社労組 『労組機関紙』 号外 1982 年 9 月 20 日

<sup>160</sup> EL 社労組 『労組機関紙』 957 号、1982 年 9 月 11 日

<sup>161</sup> EL 社労組 (1987) 『組合史Ⅲ』 593 頁

### 賃金決定基準

区分		1984年賃金額
初回契約	社員 A1・25歳最低賃金の日額換算×0.9×7/8	671円
契約更新1回	社員 A1・25歳最低賃金の日額換算×0.95×7/8	708円
契約更新2回	社員 A1・25歳最低賃金の日額換算×1.0×7/8	746円
契約更新3回以上	社員 A2・25歳最低賃金の日額換算×0.95×7/8	786円

### 一時金決定基準

契約更新3回未満	社員 A1 の標準支給率×0.9	465,500円～561,200円
契約更新3回以上	社員 A2 の標準支給率×0.9	

### 退職慰労金

契約更新回数	退職事由 A	退職事由 B
1回	7万円	—
2回	14万円	10万円
3回以上	22万円	15万円
5回以上	30万円	15万円
10回以上	50万円	20万円

1982年のこの定時社員制度総合見直しを最後に、労組は定時社員制度改革には取り組まなくなるとともに、EL社における定時社員の活用の度合いも下がってゆくことになる。同時に1985年以降は社外工、そして1990年代に入り業務請負契約によって派遣されてくる派遣労働者の人数が増加して行き、定時社員にかわってEL社の「景気変動の調整弁」「人件費の抑制」としての役割を担うのである。

## 第4節 定時社員制度の衰退と間接雇用化

1982年の定時社員制度の改正時に、すでに定時社員の担う仕事の減少が表れていたが、それは1985年以降顕著になり、労組でも危機感を持って取り上げられるようになる。1986年の第41回年次大会では、1982年の定時社員制度改正によって「労働条件や福祉条件では、ほぼ決着がついたが「新たな問題として労働市場や産業構造の変化、定時社員の高齢化」から定時社員の雇用に不安が提起される難しい状況にあることが述べられている<sup>162</sup>。そしてその対策として「現業中心型から間接部門への職域拡大や高齢化対策としての勤務形態のあり方について定時社員制度の見直しを検討していく」ことが挙げられている。今まで定時社員は現業職でしか働くことはできなかったが、同じG2ランクに

<sup>162</sup> EL社労組（1986）第41回年次大会『議案書』。ちなみに、1986年度の定時社員の日給水準は、初回契約＝5010円、契約更新1回＝5290円、契約更新2回＝5560円、契約更新3回以上＝5870円で、月の平均稼働日数は20.52日である。EL社労組（1987）『労組史Ⅲ』595頁。

格づけられる別部門の仕事へと対象範囲を広げなければ雇用を保証することが困難な状況に陥っていたのであった。

この頃、急激な円高を背景として海外進出、機械化が進展していたからである。1984年には中国への製造会社進出の契約が成立し、1987年から生産が開始された。この中国への生産拠点の移転は、EL社の海外進出のなかでも大きな意味を持っている。中国への進出以前にも、積極的に海外への移転を図っていた。しかしながら1986年時点の海外生産比率はまだ14%前後であった。急激な円高の進行により、今まで以上に海外への移転を実行せざるを得なくなったのである。そのなかでも中国への進出は大規模なものであった。

また、海外へのシフトを実行するとともに、国内では生産合理化を推進していく。1986年の「RIAL」という生産合理化マニュアルはそのうちのひとつである。RIAL (redesign & improvement through analysis of line-system) は、製造ラインの現状分析を通じて生産ラインを見直し、生産性向上を図るというものである。その目標は工数の40%以上の削減、不良率を10分の1にまで削減、スペース効率を40%良好にするというものであった。それと同時にM-UNITシステムも導入される。これはラインごとで収支管理を行なうもので、それぞれのラインをM-UNITという単位経営センターに分け、それぞれの単位で利益を生み出すようにされている。この試みは1985年末からテレビ、ビデオなどの7事業場で始められ、1987年には全社的に取り組まれるようになっていく。

こうした徹底した合理化の推進の中で、定時社員は、仕事の範囲が限定され、残業を命じることができない上に労働時間が違うのでライン編成がしにくく、交替勤務にも就かせられないことから、EL社にとっては使いにくい労働者となってしまっていた。以前、定時社員が果たしていた「人件費の抑制」、実際には解雇されることはほとんどなかったが「景気変動の調整弁」としての役割は、定時社員の長勤続傾向、高齢化により、ほとんどその役割を果たすことができなくなっていた。この頃から定時社員は積極的に活用されなくなり、採用は減少した。それとともに、労組の関心も定時社員から徐々に離れていったのである。それ以来EL社における定時社員の存在は薄いものになっていく。労組の定時社員制度改正は退職慰労金の水準アップ、年次有給休暇の付与日数の増加、産前産後休暇、生理休暇の条件向上に絞られる<sup>163</sup>。

<sup>163</sup> 退職慰労金の改定は大幅なものであった。定時社員の自主退職に備えた対応であろう。

#### 1990年の改正

契約更新回数	退職事由 A	B
1回	8万円	—
2回	15万円	10万円
3回以上	23万円	15万円
5回以上	35万円	17万円
10回以上	60万円	25万円

#### 1998年の改正

それと同時に、業務請負、いわゆる派遣労働者、そして社外工の利用へと変化していったのであった。

## 第5節 小括

EL 社において 1970 年に成立した定時社員制度が、その後、本格的に活用されていく過程でどのように変化したのか、そして、その変化の背景にはなにがあったといえるだろうか。本章で明らかとなったことをまとめると、次のように整理できる。

定時社員は、EL 社において、大量生産型のビジネスモデルにおける多様な職務を補完する位置づけがなされていた。EL 社では 1966 年より「仕事別賃金制度」によって、同社の職務は何らかのランクに格付けられている。定時社員は仕事別賃金制度の適用対象外であり、更新は妨げられないとはいえ有期雇用契約とされ、制度的には正社員とは明確に区別されている。しかし、担当している職務そのものは、仕事別賃金制度であるがゆえに、容易に比較可能であり、それとの対比において妥当な賃金額の設定となっているか否かも争点となりやすい。

定時社員は労働組合に組織化されていることから、有期雇用契約とはいえ、実質的には定年までの雇用は保障されており、オイルショックなどの劇的な経済環境の変化の中でも雇止めは一切なされなかった。定時社員制度による労働条件の整備によって、定時社員のモラルは高まり、総じて、長期勤続化が進展する状況に置かれていた。そのため、職場において着実に定着した定時社員の職務内容は、徐々に高度化することとなる。

1976 年の労組による定時社員制度の改定案では、定時社員の職務と賃金の格付けは、正社員の L3 相当を最上位に置くものとされたほどであった。当時の正社員の現業職の仕事の最高位は L6 であり、L3 というランクは、単純・補助業務ではなく、基幹的な職務である。実際に L3 の仕事を担当していた定時職員はどれほどいたかは確認できないものの、少なくとも多くの定時社員は最下位の L1 ではなく、L2 のランクの仕事を担当しているという認識は、労組内において共通の認識となっていた。定時社員は正社員とともに製造ラインで作業に従事し、品質向上への取り組みにも熱心さを見せていたのである。1970 年代は、職務内容の高度化に伴い、定時社員制度を改正し、正社員に似た制度へと拡充する方向性が模索されていたのである。

しかし、会社側はこうした定時社員の職務内容の高度化には慎重であった。定時社員制度の複雑化はもちろん、仕事別賃金制度の直接的な適用は行わなかった。正社員と同じ直接雇用の労働者ではあるものの、所定労働時間が正社員よりも 1 時間ほど短く、雇用契約

契約更新回数	退職事由 A	B
1 回	8 万円	—
2 回	15 万円	10 万円
3 回以上	23 万円	15 万円
5 回以上	38 万円	18 万円
10 回以上	70 万円	30 万円
15 回以上	100 万円	40 万円

資料出所：EL 社労組提供資料より作成

や職務内容が区別された、正社員とは異なる「定時社員」であるという位置づけを変えることはなかった。このような位置づけを維持するためにも、定時職員の仕事内容を限定することは重要であったと考えられる。EL 社では仕事別賃金制度によって事業所内の仕事はすべていずれかのランクに格付けられている。そのため、同じ仕事を担当する労働者が異なる処遇を受けている場合、その格差の合理性を問う疑問の声は浮上しやすい。加えて定時社員は労働組合員であるため、こうした疑問は労組内においても、そして労使交渉の場においても争点となりうる。したがって、争点化を避けるという意味においても、定時社員の職務内容を可能な限り正社員とは区別するという、限定された活用が維持されたのである。

しかし、1980年代半ば以降の生産拠点の海外移転の進展は、定時社員の担当しうる職務の減少に直結した。こうして、定時社員を積極的に活用するという前提条件は失われたのである。

EL社において問題とされた事の多くは、他企業においても程度の差こそあれ、同じように存在していた。そしてその問題は、EL社の定時社員が労組に組織化されていたからこそかえって鋭く現れ、労使による交渉が重ねられていったといえるのではないだろうか。

## 第1部のまとめ

第1部では、電機産業を対象に、1950年代以降の非正社員の位置づけの変化を見てきた。これまでの議論をまとめると、次のとおりである。

日本において、1960年代という早い時期に、パートタイム労働者を広範に活用した電機産業では、それ以前に活用された臨時工のあり方に強く影響を受けながら、パートタイム労働者が企業内で位置づけられた。臨時工は、有期雇用契約の低賃金労働者として、正社員には担うことのできない、景気変動の調整弁として、そして人件費の抑制としての役割を果たすことが期待されていた。しかし、臨時工は、当時の正社員である本工と多くの共通点を持っていた。若年労働者主体という属性や、仕事の内容、労働時間、そして製造ラインで同じ作業に従事しており、就労場所もほぼ同じであった。加えて本工登用制度を通じてキャリアの連続性さえも持っていた。しかし、このように共通性の高い正社員と臨時工の間には大きな処遇格差が存在していた。そのため、その処遇格差の合理性は疑われ、当時の若年労働力不足や、パートタイム労働者の新たな活用によって、臨時工の本工化によってその問題の解決が図られることとなった。つまり臨時工制度そのものが解消されたのである。

こうした経緯を踏まえ、パートタイム労働者は、臨時工のように本工化することのないよう、工夫された位置づけが与えられてきた。それは労働者の属性、労働時間、仕事の内容において、正社員とは区別したこと、さらに本工登用制度を通じてのキャリアの連続性を与えなかったことである。そして、職務内容を正社員と区別し限定させておくということが、パートタイム労働者の位置づけの安定性を確保するために重要であるということである。

第2章で論じた通り、電機産業全体として、パートタイム労働者は既婚女性を中心に構成されていた。そして、その主婦という属性を理由に、実際には6、7時間と長いものとはいえ、労働時間が正社員よりは短かった。有期雇用契約であるため、オイルショックの際には大量の雇止めも発生し、雇用保障の程度は正社員よりもかなり低いことは明白であった。賃金も正社員とは異なり、低いものであった。担当する仕事の内容をみれば、電機労連は「本体作業には従事させない」との対策をまとめてはいたものの、個別事例をみれば、多くのパートタイム労働者が製造ラインで職務に従事していた。そうした曖昧さを残しつつも、パートタイム労働者を低賃金で雇用の不安定な労働者として位置づけられたのは、労働組合に組織化されておらず、したがって、彼ら・彼女らの位置づけや処遇の改善が交渉事項として浮上することはなかった、という事情が大きかったと考えられる。

EL社における定時社員を巡る労使それぞれの対応や交渉は、定時社員が直雇であるということ、そして組合員であるということ、そのゆえに生じる正社員との緊張関係をめぐって、定時社員の企業内での位置づけを模索する過程であったと整理できる。そこでの争点は大きく分けると①仕事の範囲に関すること、②雇用保障に関することに分けられる。

特に、EL社においては、定時社員が労働組合に組織化されていたため、そうした工夫はより明瞭に見られた。EL社において定時社員が組合員化された理由は、①1960年代のパートタイマーの人数が他企業と比べ多かったことから、労組が組織の防衛と強化において鋭い危機意識を持っていたこと、②そして今後も増えるであろうパートタイマーを組織化し、労組の統制下に置くことによって労組の交渉力を高めることができると考えていたと

も推測できること、③量産の時代の人手不足を背景として、労組による組織化を実現させるためのさまざまな方策、特にパートタイマーの新規補充を認めないという方策が、企業にとっては生産を不可能にするくらいダメージの大きいものであったため、企業側は組織化の要求をのまざるを得なかったという時代背景、この3つにまとめられるだろう。

これらの理由によって労組に組織化された定時社員は、他企業のパートタイマーよりもその利用が慎重に進められた。それは仕事範囲をなるべく限定すること、正社員とは混在させて働かせないということ、その2点においてである。EL社ではすべての仕事が格付されており定時社員と正社員の仕事と賃金額を比較することが容易であること、そして定時社員も組合員であることからあまり格付の高い仕事に定時社員をつかせると不満が出され、それが労組の要求として正式な交渉の場に持ちこまれる可能性が高いため、いわば必然的に、そして他企業よりも厳格に、定時社員の利用を慎重にする方針が採られた。企業にとってみれば定時社員が不満を持ち、これ以上の労働条件の向上、ひいては臨時工のように社員化の要求にまで発展することは避けなければならなかった。しかし、仕事の範囲が、他企業と同じように単純・補助作業を超えて本体作業にまで広がって行くことは、定時社員が勤続を重ね、工程が変化し、機械化が進む中では避けられなかったのである。

こうした状況をうけ、定時社員を組織化しているEL社労組としては労組の論理として同じ組合員である正社員と定時社員の格差を認めるわけには行かないため、定時社員の仕事の範囲を限定するいっぽうで、正社員（並）化を模索するという、相反する二つの方策を採らざるを得なかった。組合員化しているがゆえにかえって鋭く問題として表面化したといえるだろう。

EL社においては、企業内におけるパートタイム労働者としての位置づけを維持するためにこそ、企業内での職務の分担の重なりを避け、分業を固定するという方策がとられていたのである。そしてそれをより強固にするためにも、正社員とパートタイム労働者の人事・処遇制度は別のもので維持され、また実質的には強い雇用保障の下に置かれながらも、雇用契約は有期のままとされた。

しかし、仕事の範囲が限定されるパートタイム労働者は、企業を取り巻く競争環境の変化や技術革新に対する対応力を削ぐことになる。1985年頃から円高、貿易摩擦等から海外へ生産拠点を本格的に移転し、機械化が進む中、格付の比較的低い仕事がなくなり、定時社員の高齢化が進む中で、新たな問題である雇用保障の問題へ関心が移っていったのである。定時社員は組合員であったがゆえに雇用保障の程度は高い。EL社では、パートタイマーの長勤続に伴って起こる高齢化による作業能率の停滞、減少や高コスト化という問題が、オイルショックを機に多くのパートタイマーを整理した他企業よりもかえって強く、深刻な問題として意識されることになった。

電機産業全体ではパートタイマーは1985年までは増加し、1990年に入ってからはっきりと減少傾向を示したのであるが、EL社においては1982年から定時社員は減りつつけている。定時社員の長勤続の傾向が強かったからこそ、企業は定時社員の採用を1975年頃から極力抑えるとともに、定時社員の高齢化問題を労組には訴えていた。またこうした強い危機意識は、仕事の面で定時社員の社員並化が進展したにもかかわらず、1982年の労組による定時社員制度改正案が1976年のものよりも消極的になってしまったことにも反映されている。そして、雇用不安を抱えながらも、その職務の範囲の拡大が拡大されることはなか



ったのである。職務の範囲の限定は、定時社員の位置づけを維持するために重要な意味を持っていたのである。

## 第2部 小売業におけるパート労働者の分業と処遇制度の変化

### はじめに

第2部では、日本で多くのパートタイム労働者を「活用」してきた小売業の事例を取り上げる<sup>164</sup>。これまでのパート労働に関わる研究は、主として小売業を中心とした実証研究として多く積み重ねられてきた<sup>165</sup>。第1章で取り上げた二重労働市場論を暗黙のうちにも前提にしつつ、正社員が内部労働市場、パートタイム労働者が外部労働市場に属すると、まずは位置づけたうえで、外部労働市場の労働者の内部労働市場への組み入れ、すなわち「内部化」が進んでいるのか、進んでいるとしたらその度合いはどの程度なのかを、事例分析に基づいて明らかにすることに関心が集まったといえる。

パートタイム労働者に関する諸制度のどこに注目すれば、「内部化」の程度を明らかにできるのか、その研究に大きな影響を与えたものが中村（1989）である。これは、労働省大阪府少年室内に設置された大阪パートタイム雇用・労務管理改善研究会が実施した調査に基づく分析である。パートタイム労働者を、「従来考えられてきたような補助的で不安定な労働力ではなく、基幹労働すら担う重要な労働力として積極的にとらえるべき」という（財）婦人少年協会の報告書（「今後のパートタイム労働対策のあり方について」（1987））の提言を受け、「パートタイム労働の基幹労働力化」という概念そのものを、実態面から詳細に考察することを目的に、調査が実施された。

そこで中村（1989）が示した類型が、「基幹パート」、「補完パート」であった。中村は、パートタイム労働者がどのような仕事をしているのか、正社員とパートタイム労働者の分業と協業の関係、代替性に注目する。「基幹パート」とは、正社員とほぼ同一の仕事をしており、スーパーやレストランなどで見いだされ、正社員を代替する機能を持っていると指摘したのである。このように、パートタイム労働者を、単に労働時間が短く不安定な労働者と

---

<sup>164</sup> 第2部の初出は次の通りである。

第1章：「非正規職員と労働組合」（協同組合総合研究所（2001）『21世紀の生協労働運動』協同組合総合研究所研究報告書VOL.28、60-80頁）、「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（2001）『社会政策学会誌第10号 現代日本の失業』法律文化社、183-206頁）。

第2章：「小売業における雇用形態の多様化」（玉井金五・宇仁宏幸・高松亨・服部良子・久本憲夫編著（2009）『大阪社会労働運動史』第9巻233-248頁）、「非正規雇用・女性雇用」（連合総研（2015）『「日本的雇用システム」の生成と展開—「日本的雇用システム」と労使関係の歴史的検証に関する研究会報告書』143-174頁）。これらに加筆・修正した。

<sup>165</sup> 代表的なものとして、三山雅子（1990）「スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育」『北海道大学教育学部紀要』54号176-267頁、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」『日本労働研究機構紀要』6号、1-23頁、本田一成（2001）「パートタイマーの質的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』494号、31-42頁、本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー 基幹化と新しい労使関係』白桃書房、佐野嘉秀（2003）「パート労働の職域と労使関係」『日本労働研究雑誌』481号、12-25頁、小野晶子（2001）「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』498号、99-109頁、金英（2017）『主婦パートタイマーの処遇格差はなぜ再生産されるのか スーパーマーケット産業のジェンダー分析』ミネルヴァ書房。

して位置づけるのではなく、その担当している仕事内容そのものに注目すべきという視角が、その後のパートタイム労働をめぐる研究に大きな影響を与えた。

しかし、「内部化」を、例えば販売職であれば、販売技術や売り場の維持管理技術、数値管理や苦情処理業務などに関する技能レベルといった「労働内容という側面」からのみから観察し、「パートタイマーの『正社員化』の進行」ととらえたわけではないところに、中村の議論の特徴がある。「能力評価に基づく能力加給」の有無にも注目し、「能力開発を行うインセンティブ」が賃金面において制度化されているか否かも重視して類型化している。そうした把握は特に「補完パート」に関する記述によく表れている。定期昇給制度や能力加給、勤続加給等が存在しないのは、定型業務だからその必要が認められないという、おそらくインタビュー対象者の発言を踏まえて、「補完パート」の性格を論じているからである<sup>166</sup>。「補完パート」に分類されるか否かは、正社員に適用される職能資格制度のような能力評価を組み入れた賃金制度の適用の有無にも左右されている。つまり、職務の内容そのものと、「熟練」や「能力」を評価し育成するための賃金制度の適用、その両面から「基幹化」が概念化されているのである。内部／外部労働市場の議論に関する通説的理解に沿った把握といえる。

その後の研究では、仕事内容という「質的」なものへの注目によって「基幹化」が分析されるようになる。そこで基幹労働力化の概念の曖昧さを指摘するのは武石（2006）である。基幹労働力化は、個々の企業内での正社員と非正社員の間の仕事の配分、相対的ポジションによって規定されるため、その配分のルールは企業による個別性が強く、加えて「基幹的」な仕事と「補助的・定型的」な仕事は連続的に分布するため、境界線は曖昧であるからである。そこで武石（2006）は、管理的業務と指導的業務、判断業務の3つを「基幹的な仕事」と定義し、その仕事を担当する正社員と非正社員の重なりがないことを分離型（すなわち、中村の類型で言うところの「補完パート」に相当すると思われる）、一部重複型、重複型と3つに分け、重複部分の深まりをもって基幹化の程度をとらえた。本田（2007）では、質的基幹化を「非定型（管理）作業⇔定型作業」と「基幹作業⇔周辺（補助）作業」の4象限に分け、象限の移行から基幹化の進展をとらえ、その移行を、政府による政策とそれに対する労使の反応、企業内労使関係のあり方によって生じる「反応プロセス」として論じた。

これらの議論は、「基幹化」を議論する際の困難を示している。武石の指摘通り、なにをもって「基幹化」しているといえるのかは、正社員の仕事内容との対比によってのみ規定できるのであり、曖昧にしか線引きできない。しかも本田の述べる通り、その線引きは、経済状況の変化、労使交渉、政策など外部からの影響を受けつつ、企業内で常に変化しているか

---

<sup>166</sup> 脇坂（1993）は、中村の「基幹パート」「補完パート」類型は、仕事内容に着目しているため、パートタイムに関する奥深い議論を可能にし、その後の研究にも影響を与えたと高く評価している。また、「中村氏のタイプ分けによると、基幹型パートは、概ね人事考課等を通じたベース時間給の昇給制度のあるところで働いている。あるいは定期昇給、能力加給、勤続加給などがある。これに対して、補完型パートは、これらの者が存在しないケースがほとんどである。ゆえに、前者では勤続とともに賃金が上昇するが、後者では勤続に関わらず一定である」と述べ、長期勤続者の割合の上昇と、勤続とともに賃金が昇給することが基幹パート普及の可能性を展望するにあたっての鍵と捉えている（127-186頁）。

らである。

このように研究史を振り返ると、職域区分の存在については研究が積み重ねられてはいる。しかし限界として第 1 に、パートの処遇制度とその他の制度、特に正社員の人事・処遇制度との関連については充分には明らかにされているとは言えない。第 2 にある一時点での観察・分析にとどまり、実態の進展が捉えられていない。

そこで、第 1 点目の研究上の限界を乗り越える上で重要なのは、人事制度の変化を分析することと思われる。人事・処遇制度によってその職務に対する賃金の支払いがなされ、あるいは役職などが与えられ、企業内での序列が形成される。そして、序列を形成することで秩序が生まれる。そのようにとらえると、変化する仕事の分業に対応して、どのような秩序を形成しようとしたのかは、その人事・処遇制度に表れており、それはパートタイム労働者と正社員双方の人事・処遇制度の変化を分析することでこそ、理解できると考えられるのである。

先行研究の第 2 の限界として、非正社員の量的拡大に沿って正社員とパートタイム労働者の仕事の分業が変化した動態を捉えていないという点がある。職域拡大のある一時点での実態を分析するだけでは、企業における他の制度とどのような関係をもちつつ担当職務の拡大が進展してきたのか、また職域拡大に対する労使の対応がどのように影響したのかを明らかにできない。そのため、パートの職域拡大が、正社員を含む処遇制度、教育訓練制度等に対して与えた影響やその帰結である、企業内秩序の形成について総合的に捉えられてはいない。

そこで本稿の第 2 部では、ある一企業内におけるパートタイマーの職域拡大の制度的変遷を、正社員の処遇制度や教育制度のあり方に関わらせつつ明らかにするとともに、職域拡大を進めた経営者側とそれを受諾した労組の論理を分析することによって、分業と秩序がどのように構築され、変化し、再構築されていったのかを明らかにしたい。

第 5 章では多くの店舗を展開している生活協同組合 CO1 社について、資料とインタビューに基づき、正社員とパートタイム労働者の分業の変化と、それに対して人事・処遇制度をどのように対応させようとしたのか、労使が何を課題と捉えていたのかについて、1970 年代から 1990 年代をたどる。続く第 6 章では、1990 年代から 2000 年代の小売業における人事・処遇制度の変化を、大手流通・小売業であるダイエーを中心に整理する。

第 2 部での分析にあたって、職務の分業の変化と序列の形成の相互連関について特に注目するのは、次の点である。企業内の職務の分担に合わせて、パートタイム労働者と正社員の人事・処遇制度が整備されていく。そして、担当する仕事や位置づけに合わせた賃金の支払いなどを通じて、企業内の序列が構成される。しかしこの分業と秩序は不変ではない。パートタイム労働者と正社員の仕事範囲が拡大し、パートタイム労働者が管理的な仕事でも活用されるようになる。分業のあり方にそうした変化が生じると、それに合わせて人事・処遇制度も変更され、それに応じた序列も再構築される。企業内の分業関係はどのような要因によって変化するのか、また新たに構築された序列は、企業内にどのような課題をもたらし、そしてそれが新たな分業の形成にどのような影響を与えているのかに注目したい。

## 第5章 CO1社におけるパートタイム労働者の人事・処遇制度と労使関係

### はじめに

本章で取り上げる事例はCO1社である<sup>167</sup>。CO1社は2013年に近隣の地域生協と合併したため、現在は異なる名称と組織の形態となっている。単独で経営されていた時点では、関東地方のある県を中心に約140店舗を運営する、いわゆる地域生協であった。その店舗数の規模別内訳は、大型店（450坪以上）が8店舗、中型店（150～450坪）が約60店舗、小型店（50坪程度）が約70店舗で、中型店がその中核にある。これらの店舗の他に、各世帯や班にトラックで定期的に商品を配送する「共同購入センター」、商品開発や組織全体の管理運営を担う「本部」、店舗で販売する生鮮食料品の「加工工場」、商品を各店、各センターに届ける「物流センター」等の様々な事業所も運営している。本章での分析はもっとも多く労働者が働いている店舗を主な対象に、1960年代から2000年頃までの分業と処遇のあり方とそれに関する労使交渉を取り上げる。2000年時点での売上高は1298億円、全従業員数は6754名（正規職員934名、パート職員5820名、8時間換算では2820名）であった。8時間換算のパート比率は75.2%であり、店舗のみに限ると80.7%にもものぼる。その当時の流通業大手4社のパート比率は、8時間換算で平均65%<sup>168</sup>であったことと比べると比率は高く、パートタイマーが多く活用され、質的にも量的にも「基幹労働力」として活用していると推定される。

---

<sup>167</sup>第2部第5章で使用する調査・データは、CO1社に対するものとして、①筆者が参加した、協同組合総合研究所の「生協労働組合に関する研究会」（1998年～2000年）および小野塚知二氏との共同調査、②筆者自身による追加での資料収集、インタビュー調査、さらに、CO1社を含む関東地方の生協に対する調査として、③筆者が参加した生協総合研究所の「生協における働き方研究会」（2007年～2009年）に基づき執筆した。①の研究会の研究成果は協同組合総合研究所（2001）『21世紀の生協労働運動』協同組合総合研究所研究報告書VOL.28、③の研究会の研究成果は生活総合研究所（2008）『「生協における働き方研究会」報告書』生協総研レポート第58号としてまとめられている。①、③については共同研究の成果であり、そこで多くのことを学んだ。研究会に参加された皆様に謝意を表したい。

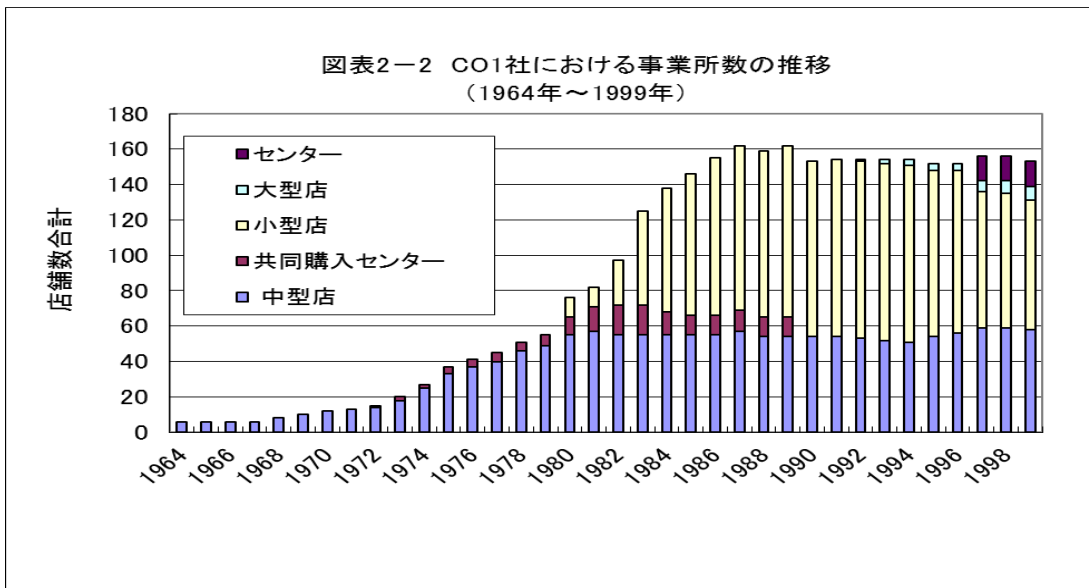
CO1社に対するインタビュー調査は、①の研究会として2000年1月20日に理事長、2月22日に人事課長、3月30日に3名の正規職員、5月12日に3人のパート職員、6月5日に水産部門部長1名、労組副委員長1名に対して行われた。いずれも、1960年代以降のCO1社の活動と課題を明らかにするためのものである。また②の追加インタビューでは、2000年5月8日にパート職員1名、7月31日にパート職員2名に対して行った。この3名のパート職員は1970年頃に入社し20年ほど勤め続けたベテランパート職員であった。

CO1社は1940年代から60年代にかけてに創立された地域にある5生協が1975年に合併し「CO1社」となった。さらに1979年に他の2つの生協と、1980年にさらにもう一つの生協と合併して以降、関東地方県全域で活動を展開するようになった。1990年には近隣の生協と事業連合を組み、2013年にはCO1社他2つの地域生協が合併し、労使双方とも現在では異なる組織となっている。なお、本稿では、1975年以前については、文書資料・インタビューとともに最初に合併した5生協のうち、その中心的存在であった単位生協に拠っている。

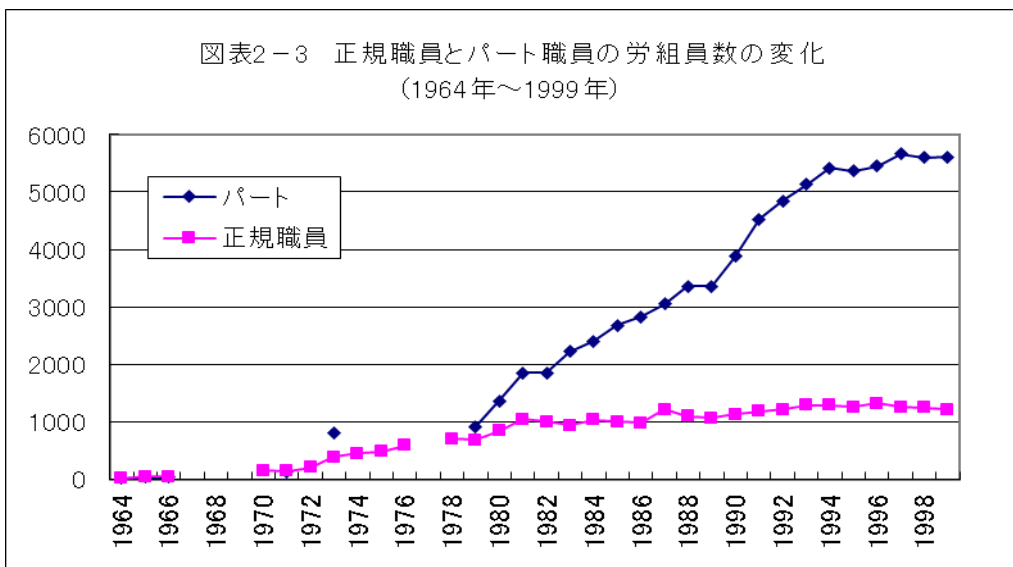
<sup>168</sup>4社とはダイエー、イトーヨーカドー、ジャスコ、西友である。それぞれ1999年の『有価証券報告書』に基づき計算した。

図表 2-2 は CO1 社の事業所数の推移、図表 2-3 は CO1 社の労働組合の労組員数の推移である。従業員数の数値を長期で明らかにした数値がなかったため、図表 2-2 は労組員数の推移であり、これで従業員数の推移として用いたい。

これらを見ると 1980 年代に事業所数が急激に増えていることがわかる。増加分のほとんどは小型店である。他方で正規従業員数は 1980 年から 1990 年代末まで基本的に変化していない。パートタイム労働者は 1980 年代に増加し、1990 年代に急増していることが確認できる。



出所: CO1 社労働組合(1996)『CO1 社労組結成 30 周年記念誌』および CO1 社労働組合(1999)『第 14 回定期大会資料集』より作成



出所: CO1 社労働組合(1996)『CO1 社労組結成 30 周年記念誌』および CO1 社労働組合(1999)『第 14 回定期大会資料集』より作成

また、後に詳しく見る通り、本稿の分析対象の最終期の2000年時点では、CO1社のパート労働者は、3種類の契約形態であった。まず、①「一般パート」は、店舗の仕事を担当する者で、1日2時間以上6時間以下、週4日以上5日以下の勤務をする契約で、全パートに占める割合64.1%、1998年の平均時給は1,042円であった。さらに、②「キャリアパート」は、店舗で責任ある役職を担当しており、1日6時間、週5日勤務の契約になっており、全パートに占める割合は7.4%と低いものの、時給は1572円と、一般パートの約1.5倍である。最後に、③「登録パート」、「学生アルバイト」は、1日6時間、週3日以下の勤務の契約と1日6時間以下で週5日以下の勤務のどちらかの契約で、全パートに占める割合は28.3%である。このうち、「一般パート」と「キャリアパート」に相当する労働者が1970年代という早い時期から労働組合によって組織化されている。なお、2000年時点の労組員に占めるパート職員の割合は約82%と、過半数をはるかに超える構成となっている。

一般的な民間企業とは組織形態が異なり、消費者が「組合員」となり出資し、店舗等を利用しつつ、運営にも参加する「生活協同組合」という事業体であることに留意が必要である。とくに、出店に際しては生協組合員の要望が考慮され、また逆に閉店に際しては、生協組合員の意向を集約し、丁寧な説明等を経ねばならず、一方的な経営判断によって閉鎖を決定できるわけではない。こうした生協という組織形態のあり方が、大型店から小型店までの多彩な規模の店舗が多く出店されている要因の一つと考えられるのであり、またそうした規模の違いによる、店舗内の業務の「標準化」の困難さが、店舗内での労働力編成に影響を与えているとも思われる。加えて、店舗のみならず、商品の各世帯への配送を行う「共同購入」など、多事業を展開しているという特徴もある。このような、生協という組織形態であるという点が、労働者の人事・処遇制度の設定に影響を与え、ひいては職務の分担状況のあり方にも影響したと考えられることには留意が必要である。

とはいえ、1970年代から80年代にかけて出店数が伸び大きな成長を遂げた点、それに伴ってパートタイム労働者の活用も進んだ点、そして本章の分析の中心となる店舗における仕事の内容そのものには、生協と民間企業に大きな違いはない点を考慮すると、小売業を代表する一つの事例として取り上げることは可能であると思われる。また、CO1社を取り上げる研究上の最も大きな利点は、パートタイム労働者が店舗において基幹労働力としての積極的な活用が本格化する以前より、労働組合によって組織化されているため、正規職員とパート職員でどのような職務を分担し、それが変化したのか、それに合わせて処遇がどう変化したのかに関する記録が残されており、文献や資料を用いながらその歴史を跡づけることが可能であることである。流通・小売業で労働組合によるパートタイム労働者の組織化が進展するのは2000年頃と最近であるため、パートタイム労働者の雇用直後からの職務内容と処遇の変化をたどることは困難である。しかし、組織化されてきた本事例を取り上げることによって、パート職員の職務内容の拡大とともに何が争点となり、どのような解決が図られてきたのか、その過程でなにが課題とされてきたのか、その時系列的な変化を捉えることが可能となる。

本章では、1970年代以降のCO1社における正規職員とパート職員の分業と秩序の変化について、詳しい資料が比較的入手可能であった1980年代と90年代を中心にしながら、時系列に沿って明らかにしてゆき、企業内において、パートタイマーの職務内容の拡大に関す

る制度的変遷を、正社員の処遇制度や教育制度のあり方に関わらせつつ明らかにするとともに、職域拡大を進めた経営者側とそれを受け入れた労組の論理を分析することによって、分業のあり方の変化が秩序維持に与えた影響を明らかにする。

## 第1節 パートタイム労働者の定着(1970年代)

本章で取り上げるCO1社が、CO1社として組織を確立したのは1975年のことである。1940年代から1960年代にかけて創設された5つの生協が1975年に合併し、1990年には事業連合を、さらに2013年には他の生協と合併し大きく組織が変化した。CO1社がその前身であるEC社として組織基盤を確立し、本格的に店舗展開をはじめたのは1970年代のことである。本節の1970年代の描写は、合併において中心的な存在であり、組織の基盤となったEC社労組の資料に依拠して述べていきたい。

EC社は、CO1社が事業を展開する県の県庁所在地のある中核市において店舗を運営していた。創設は1947年で、その当時、消費者である組合員数は1万人であった。1970年当時の正規職員数は150名ほどで、店舗数は12店舗、その規模は100坪から200坪の中型店を運営していた。そして1970年頃にはすでにパート職員が働いていた。正確な年は不明であるが、EC社労組が1970年頃に発行したと思われる手書きの「教宣ニュース」第10号には、労組が提出した公開質問状に対する、経営者（理事会）からの回答として、「パート問題」が挙げられている。そこには、「労組が言っているように、強制的にやめさせるようなことはしていない。しかし削減の必要があるところもあると考える」。「下半期からはパート料金の改善として鮮魚及び5時以降のパート料金の値上げを考えている」との文言がある。詳しい人数は不明であるものの、すでにパート職員が採用されており、その処遇をめぐって労組が発言をし、改善も試みていることがわかる。

労組はパート職員との共闘にも積極的に取り組み、1972年11月には「EC社労組パート懇談会（通称「パート懇」）」を結成している。当時、パート職員は2か月契約で約350名が働いていた。そのうち、パート懇談会に加盟したのは280名である<sup>169</sup>。

パート懇談会結成の背景には、当時、チェッカー（レジ）部門で深刻化した腱鞘炎問題であった。職員が通院する際には有給で交通費が支給されていたのに、パートは無給で、交通費もなく欠勤扱いのため、寸志に悪影響するなど、待遇に差があったということが、パート職員の間で問題になっていた。そのことがパート懇談会の結成、ひいては1980年のパート労組結成への力になった背景にあることを、当時パート職員として働き、パート懇談会の初代委員長を務めた方は語っている<sup>170</sup>。

前掲の図表2-2にある通り、この時期は中型店のみが出店され、店舗運営の標準化が模索されていた。当時の労働市場は逼迫しており、正規職員の採用難が起こっていたことや、

<sup>169</sup> EC社労組（1974）『春闘臨時大会 議案書』

<sup>170</sup> 2000年7月31日に行った、パートタイム労働者として1970年頃から約20年間働いていた方へのインタビューによる。禿あや美（2001）「非正規職員と労働組合」（協同組合総合研究所（2001）『21世紀の生協労働運動』協同組合総合研究所研究報告書VOL. 28）68頁参照。



パート労働者の人件費が正規職員よりもかなり低かったことなどから、新規出店に対応できる大量の労働力を確保するためにも、パート労働者の活用が進められたのであった。

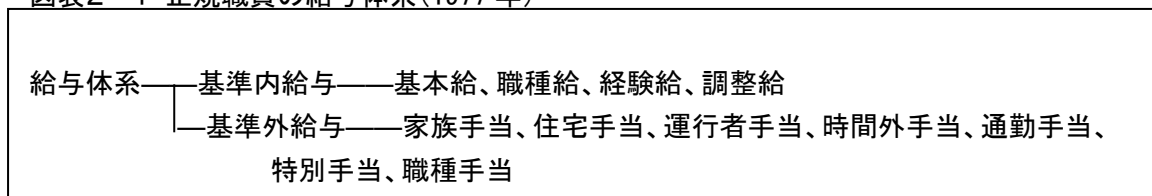
## 1. 正規職員の処遇制度

人数が増え事業規模が拡大するに従って、正規職員の処遇制度も整備されていった。この時期 CO1 社の正規職員の給与は、図表 2-4 のとおりで、①基準内給与（基本給、職種給、経験給、調整給）と、②基準外給与（家族手当、住宅手当、時間外手当、運行者手当、通勤手当、特別手当、職種手当）に分けられていた。

基本給については、初任給として中卒（15 歳）で 86,000 円、高卒（18 歳）で 92,000 円、大卒（22 歳）で 107,000 円に設定されていた。基本給は年齢とともに 60 才の定年まで右上がりのカーブを描く。図表 2-5 にある通り、年齢が 1 年上がるごとに加算額が定められており、若い時期に急激に上昇し 30 代以降は緩やかになりつつも、定年年齢の 60 歳まで賃金が上がり続ける設定であったことがわかる。

職種給は、高卒初任給を基準額にそれに「職種係数」を乗じた額となっていた（図表 2-6）。経験給は、同一職務の経験 1 年ごとに昇給し、同一経験 20 年で打ち切りとなる。具体的に見れば、「A 級職」は 1,000 円ずつの昇給、「B 級職」は 1,500 円、「C 級職」は 2,000 円、「D 級職」は 2,500 円である。

図表 2-4 正規職員の給与体系(1977 年)



出所:CO1 社労働組合(1977 年)『第 15 回定期大会議案書』

図表 2-5 正規職員の基本給の年齢に応じた加算額(1 年ごとに加算)

年齢帯	加算額
15-18 歳	2,000 円
19-22 歳	3,750 円
23-30 歳	2,300 円
31-40 歳	1,000 円
41-50 歳	500 円
51-60 歳	300 円

出所:CO1 社労組(1977 年)『第 15 回 定期大会資料』

図表 2-6 正規職員の職種給における職種係数

職級	職階	1号	2号	3号	4号	5号	6号	7号	8号	9号	10号
A級職	主任、係長	0.02	0.04	0.06	0.08	0.1	0.12	0.14	0.16	0.18	0.2
B級職	次長、副店長、店長、課長	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
C級職	商務、店長、担当	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
D級職	担当、部長	1.2	1.4	1.6	1.8	2.0	2.2	2.4	2.6	2.8	3.0

出所：CO1 社労組（1977 年）『第 15 回 定期大会資料』。なお、表中に記載はなかったものの、E 級職（役員）が最上の職階となる

職位や業績によって給与額が変動するものではあったが、定年を迎えるまで毎年昇給することになっており、全体的に年齢給の要素が強いものであった<sup>171</sup>。1980 年代にも、こうした賃金制度は大枠として受け継がれている。CO1 社での正社員の賃金制度に対する経営者の「考え方」そのものが資料で確認できたのは 1980 年代であり、その内容は次節で見ることが、基本的にはこの制度が引き継がれていることから、1970 年代にすでに同じような考え方に基づいて制度化されていることが推測できる。

なお、家族手当についても 1980 年代とほとんど同じである。その支給対象者は、①本人の給与で生計を維持していること、②被扶養者が収入のないこと（配偶者の場合は非課税限度額までをいう）、③父母 60 歳以上、子ども、弟妹が 18 歳未満であること、④父母、弟妹の場合、長兄姉に扶養能力がないこととされており、支給額は、配偶者 8,000 円、第一子 6,000 円、第二子 4,000 円、その他 3,000 円とし、その他は 2 名までとなっていた。

## 2. パートタイム労働者の処遇制度

他方でこの時期、正規職員数の増加率を上回る勢いで増加していたパートタイム労働者は、店長の裁量によって半ば非公式に採用されており、労働条件も店によってまちまちであった。賃金は時間給で支払われていたが、時間帯と職種に応じたシンプルな体系であった。1960 年代後半から 1970 年頃の時間給は午前中と午後を分けた 2 種類のみであったが、1973 年には 6 職種別の時間給が設定されていた。勤続年数に応じた昇給などはなかったようである。

<sup>171</sup> CO1 社労働組合（1977）『第 15 回定期大会議案書』64～69 頁。

労組の資料によると、パート職員の配属先は6種に分けられている。その6種ごとの時給が、正規職員のみで構成されている労働組合と、1972年結成された「パート懇談会」による共同の春闘によって、どのように変化したのだろうか。その変化を「①1973年4月／②春闘後／③秋闘後」の時期にわけて確認すると、次のとおりである。「一般（青果・精肉・鮮魚・ドライ）」は①220円→②240円→③280円、「レジ」では①220円～270円→②250円～300円→③300円～400円、「加工センター」では②270円→③300円～330円、「組織センター」では①220円→②240円→③300円、「棚卸」では②300円→③330円、主に新規組合員獲得に関する事務を担当する「店長台」では②270円→③320円である。担当の部門ごとに細かな設定がなされており、1年間で急激な時給額の上昇を獲得していることがわかる<sup>172</sup>。

特にレジ（チェッカー）部門については、1級から5級に細かな設定が試みられた。図表2-7にあるのは、1973年11月当時、経営者側から出されたレジ部門の時給設定案である。この提案に対してはパート懇談会が反対し、「要請文」なども提出したことから、結果としてこの案は経営者側によって取り下げられた。しかし、これをみると出勤率のみならず、誤差率や1時間当たりの処理能力など細かくその仕事ぶりが評価され、時給も小刻みに設定しようとする、経営者側の意図が現れている。

以上のように、部門ごとに賃金額が設定されるなど、制度化が進むものの、このように簡単な制度で運営できていたのは、次に見るように、パートタイム労働者の職務内容が、後年との比較で見れば、単純・補助的なものに限られていたからである。

図表 2-7 レジ部門で働くパートの時給設定についての経営者側の案(1973年)

1級 300円	未経験者の入職時
2級 320円	(A)出勤率80%、接客よし 誤差率0.1%以下 1時間50人処理能力  (B)レジの経験6ヶ月以上の入職者
3級 340円	(A)出勤率80%以上、接客よし 誤差率0.07%以下 1時間60人処理能力  (B)レジ2年以上経験の入職者
4級 360円	(A)出勤率80%以上 誤差率0.07%以下 1時間80人 接客態度が他の模範となる
5級 400円	出勤率、正確度、速度、接客態度等、他の模範となり、店長の推薦、部長の承認のもの。

出所:EC社労組組織部発行(1973年11月12日)「パート時給問題の反省」

<sup>172</sup> EC社労組組織部発行(1973年11月12日)「パート時給問題の反省」

### 3. 正規職員とパート職員の仕事の内容と分業

この時期は正規職員とパートタイム労働者の仕事の分担は明瞭に分かれていた。店舗内において責任の伴う仕事は、全て正規職員が担当し、パート労働者はバックヤードで野菜の袋詰め作業を行ったり、商品の陳列を担当したりするなど、単純・補助的な作業に従事していた。現在においてはパート労働者のみで担当することの多いレジ（チェッカー）部門であっても、金銭の取扱いは責任を伴うと考えられていたことから、1970年当初は正規職員のみが担っていたのである。

この状況が変化したのは1970年代半ばに顕在化した腱鞘炎問題が契機であり、問題の解決あるいは緩和のために、新たに定員協定が結ばれ、チェッカー部門にパート労働者が配属された。これが責任の伴う仕事へのはじめての進出であった。1973年の「頸肩腕症候群に関する附属協定」を見れば、チェッカー部門に配属されたパートは「レジパート」と呼ばれ、レジパートが退職した後は女性の正規職員で保障すること、また新たにパート職員が採用される際には、最低3日間は教育期間として教育することが、取り決められたことがわかる<sup>173</sup>。

さらに、正規職員を4時間で1定員、パート労働者を8時間で1定員と数え、正規職員とパート労働者の定員比を5:5となるように算入することなどが取り決められ、パート労働者が正式にチェッカー部門に配属されることとなったのであった<sup>174</sup>。

その後、急激な中型店の出店にもかかわらず、労働市場が逼迫していたため、経営者側は正規職員の採用を抑制し、パート労働者を増やしていった。パート職員の比率は上昇してゆく。それに伴いパート職員の担当職務の範囲は徐々に拡大していった。

このように、1970年代には、レジ（チェッカー）部門ではパート職員の教育や仕事ぶりへの評価に関する制度が整備されるとともに、定員協定以上のパート労働者の導入がなされ、パートタイム労働者の職務内容は拡大していったことがわかる。しかし、1970年代においては正規職員が管理的業務を担い、パート労働者は実務を担当するという線引きは、後年と比べると相対的に店舗内において明瞭なものであり、その線引きが曖昧になり、パート労働者の戦力化が本格化するのには1980年代のことである。

## 第2節 パートタイム労働者の積極的な活用(1980年代)

1980年代は生協の拡大期であった。1980年代には中型店の出店に替わって、コンビニエンスストアのサイズの小型店が新規出店の中心となった。前掲の図表2-2、図表2-3を見れば、小型店数とパート労働者数（労組員数）がともに急増していることが確認できる。このような急激な新規出店数の増加によって、それまで通りに職員数の配置を確保することは困難となった。そこで、経営者側は、全ての店舗に正規職員の店長や売場主任を配置することは、コストの面から困難であると判断し、人件費負担の軽いパート労働者の大量活用に

---

<sup>173</sup> EC社労組（1973）『第10回定期大会資料』。

<sup>174</sup> EC社労組（1974）『第11回定期大会資料』および、「婦人部ニュース」1974年1月27日。

よって、店舗運営の「ローコスト化」を実現させることを戦略とした。加えて、後に詳述するとおり、労働組合のパート労働者の処遇改善戦略が、積極的活用を促し、職域を拡大する一助ともなった側面もある。このことに注意して、1980年代の制度と職域の変遷を見て行きたい。

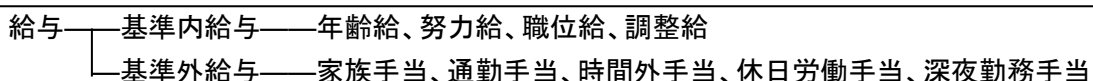
## 1. 正規職員の処遇制度

生協の急速な成長、小型店という新規事業の開始を受け、正規職員の処遇制度の改正が1982年になされた。それまでの制度が年齢給的であったとの反省から、年齢要素の割合を引き下げ、個人の能力や業績を賃金に反映させるという目的で、「努力給制度」が設けられ、合わせて資格試験制度と人事考課制度が導入されたのである。

給与体系を、「給与規定」によって確認すると、①基準内給与（年齢給、努力給、職位給、調整給）、②基準外給与（家族手当、通勤手当、時間外手当、休日労働手当、深夜勤務手当）に変更されたことがわかる（図表2-8）<sup>175</sup>。なお、家族手当の支給対象者は1970年代とほとんど同じで<sup>176</sup>、金額は配偶者20,000円、第一子8,000円、第二子7,000円、その他4,000円とし、その他は2名までとなっていた。

年齢給は図表2-9のとおりである。年齢給の割合は引き下げられるとはいえ、依然として7割弱であり、生活給的要素は引き継がれていた。しかし、これまでは、定年まで毎年昇給するものであったが、40才で頭打ちになることになり、それに比べれば、大きな変化であるといえる。特に管理職層の年齢給的要素は薄められた。

図表2-8 正規職員の給与体系(1982年)



出所：CO1 社労働組合(1982)『第20回定期大会議案書』

図表2-9 CO1社における正規職員の年齢給(1982年)

年齢	年齢給	年齢	年齢給	年齢	年齢給	年齢	年齢給
15	104,300	22	130,900	29	157,500	36	179,000
16	108,100	23	134,700	30	161,300	37	181,100
17	111,900	24	138,500	31	165,100	38	183,200
18	115,700	25	142,300	32	168,900	39	185,300
19	119,500	26	146,100	33	172,700	40以上	187,400
20	123,300	27	149,900	34	174,800		
21	127,100	28	153,700	35	176,900		

出所：CO1 社労働組合(1982)『第20回定期大会議案書』

<sup>175</sup> CO1 社労働組合(1982年)『第20回定期大会議案書』掲載の、「給与規定」による。32～35頁。

<sup>176</sup> 支給対象者は次の通り。①本人の給与で生計を維持している者、②被扶養者が、税法上の控除対象配偶者か控除対象扶養親族であること、③父母50歳以上、子ども・弟妹18歳未満であること、④父母・弟妹の場合、長兄姉でないものは、長兄姉に扶養能力がないこと。この場合も長兄姉が税法上の控除対象者であること。出所は注174に同じ。

図表 2-10 CO1社の努力給における資格と級(1982年)

	A 級	B 級	C 級	D 級	E 級
職務	初級一般職	中級一般職	上級一般職		
		初級管理職	中級管理職	上級管理職	
			初級熟練職	中級熟練職	上級熟練職
			初級専門職	中級専門職	上級専門職
				総括管理職補	総括管理職

出所: 図表 2-8 に同じ

注: それぞれの級は、1~20 級まで、合計 100 級まで設定されており、

A-1 級は 5000 円で、1 級あたり 500 円ずつ加算、B-1 級は 10,000 円、1,000 円ずつ加算、C-1 級は 20,000 円、1,500 円ずつ加算、D-1 級は 40,000 円、2,000 円ずつ加算、D-1 級は 40,000 円で、2,000 円ずつ加算、E-1 級は 80,000 円で 2,500 円ずつ加算される。

図表 2-11 CO1 社の職位給(1982年)

	金額	職 位
1 号俸	5,000 円	店舗生鮮主任、ドライ主任、チェッカー主任、次長、センター主任、新型店主任、物流主任、工場主任、検査室担当、本部主任、教育担当付、指導部(推進担当、交代要員次長)
2 号俸	15,000 円	指導部(チェッカートレーナー、訓練担当、新型店訓練担当)、企画担当アシスタント、工場トレーナー、事務秘書、副店長、副センター長、副班長、副管理長、施設担当
3 号俸	20,000 円	店長、センター長、班長、管理長、地区長付 出店担当、指導部部門担当、委員会事務局、商務補
4 号俸	25,000 円	S 副センター長、S 副工場長、H センター長、H 工場長、電算企画担当、人事訓練担当、施設担当リーダー、採用担当、組織部調査担当、物流労務担当、物流施設担当、本部課長、事務長、商務、ニュース担当、組織供給指導担当、新型店指導担当、新型店企画担当、物流担当、職業病担当、連帯担当、出店担当、教育担当
5 号俸	30,000 円	地区長、S 工場長、S センター長、商務チームリーダー、専務付、店舗指導担当、商品企画担当、組織企画担当、システム担当、企画担当

出所: CO1 社労働組合(1982)『第 20 回定期大会議案書』より作成。

図表 2-12 CO1 社の職位給(1985年)

位	額	店舗	配送センター	物流センター	本部
1	5,000	主任	主任	主任	主任・付
2	20,000	副店長	副センター長	副管理長	係長、課長補佐、担当付
3	25,000	店長	センター長	管理長	課長、商務補、担当
4	30,000	(店長)		H 工場長	課長、指導担当、商務担当
5	35,000			S 工場長 S センター長	地区長、統括担当、商品開発、担当等

6	40,000				常務補佐、専務付、担当
---	--------	--	--	--	-------------

出所:「1985年春季交渉に基づく協定書」1985年4月30日より作成

このような、年齢とともに上昇する傾向が強い賃金のあり方は、どのような考えのもと構築されたのだろうか。1984年の春闘における労使双方の主張<sup>177</sup>を見ると、それがわかる。

そこでは、経営者側である理事会の主張は次のとおりである。「(1)現在の賃金体系は、①15歳(1人世帯)、27歳(2人世帯)、30歳(3人世帯)、33歳(4人世帯)、40歳(5人世帯)を基準に、それぞれの年齢給、家族手当及び最低努力給の合計を生活給として、標準生計費を上回る水準にし、職員の生活水準を維持する。②この最低保障の上に、努力と責任に応じて努力給と職位級を上積みし、働き甲斐のあるものとする」ことを基本的な考えとしていた。これは、これまで労使間でも合意されてきたものである。しかし、「今後、高齢社会化が進み」、「年功型賃金体系では、年齢勤続給で賃金原資の殆どを使い努力に応じた公平な配分ができなくなる」という問題点があると指摘している。労働者の生活を保障する水準に賃金があるべきだ、という考え方がまずは前提とされていることがわかる。

それに対して労組は、「生活給として社会水準を上回るもの」であるものの、「自己啓発を促し能力開発に必要な教育を施し活力を引き出そうとする制度」の「運用が十分ではなく、努力給が確実に増えるという保障がないため、中高年者のところでは将来に対する不安が極めて大きい。したがって、40歳以上の正規職員への年齢給のピッチの復活と、家族手当の一時金算定基準への組み入れを復活させるべきだと主張する。そのうえで、労組の要求する内容で改善できないならば、「年齢(勤続年数)別の標準モデル賃金をつくり、標準努力給、最低保障努力給を確立すべき、教育・人事・処遇を統一し、誰でも正当な努力をすれば適正なポストと努力給が得られるように体系だてること」が必要ではないかと主張している<sup>178</sup>。

このような主張の背景には、努力給が次の様に設定されているという事情がある。1982年の賃金制度改定によって、各人の能力と努力を評価した結果が「努力給」に反映され、給与額が変動することになったのである。図表2-10とともに確認すると、これは、査定結果と資格試験を合わせてA~E級に格付けられ、毎年2回の人事考課結果によって、昇級及び降級が決定されるというものであった。努力給が昇給するためには人事考課結果が良好で、資格試験に合格し、上位職位へと昇格することが必要となった。この制度では、人事考課が相対評価で、毎年5%の正規職員が降級しその結果が累積加算されることから、早い段階から給与格差がつく仕組みとなっていた。

<sup>177</sup> C01 社労働組合(1984)第22回定期大会『議案書』掲載の「84年春季交渉に基づく協定書」(1984年4月30日)に記載。

<sup>178</sup> こうした労組の主張は認められなかったものの、その後、1989年には、「年齢別最低賃金」が定められることになった。具体的に見れば、15歳133,000円、18歳145,600円、22歳152,400円、30歳196,000円、35歳212,800円、40歳223,300円を最高に据え置かれ、59歳まで223,300円のままで設定されている。「89年春季交渉に基づく協定書」1989年4月30日。ちなみに、年齢給の上限はのちに見る通り、1991年に50歳まで延長された。

加えて、この時期争点になっていたのが、ジョブローテーションの未確立であった。新たに物流センターや工場といった事業所を設置したことによって、このような店舗とは異なる勤務形態と仕事内容をもつ事業所との配置転換がスムーズになされず、物流センターや工場の労働者が仕事の面でも、キャリア育成の面でも「孤立」している。そのように労組は問題意識を持っていたのである<sup>179</sup>。加えて新事業所での職員育成のキャリアイメージが未作成であった。このような状況ではいくら実力があっても、上位資格の職務に登用されず、努力給のみならず職位給でも差がつくことには承服できない。これが、労組の40歳以上の年齢給の上昇といった要求の背景にあったのである。急激な事業拡大に伴い、正規職員の人材育成をいかに進めていくべきかが課題になっていたことがわかる。

こうしたことから、職位給を見ると、職位区分の整理がなされていることがわかる。1982年では図表2-11のとおり、5つの職位ごとに支給額が定められていたが、それは図表2-12のとおり、1985年には事業所ごとに整理され可視化されるとともに、職位の区分も5から6に増やされていることがわかる。工場でのジョブローテーションと育成についても、その原則の確立とともにその目安の作成を、労組はその後にも要求している<sup>180</sup>。

この努力給のあり方をめぐっては、後に労使間で争点となる。合わせて、教育、配置転換制度<sup>181</sup>の不備とともに、パート職員との職務分担のあり方が問題として取り上げられるのである。

---

<sup>179</sup> C01社労組（1983）第21回定期大会では、要求課題のうち、人事教育諸制度として、基本ジョブローテーションの確立と自己申告の尊重を掲げている。「事業所を超えたジョブローテーションについては、後方事務については、3年を目安に異動させます」との文言がある。C01社労働組合（1983）『第21回定期大会議案書』

<sup>180</sup> C01社労働組合中央執行委員会（1985年6月13日）「工場で働く職員が『働きがい』・『やりがい』を感じ将来に確信を持てる職場を築くために」には、ジョブローテーションを明確にし、登用機会の均等化を計り、工場の労務体制を整合性のある形として再確立せよ、教育・訓練制度を確立せよ、工場内と業種間のジョブローテーション双方を再確立せよとの労組の要求が挙げられている。そこには職歴（年齢）に応じたジョブローテーションの目安として、「1年目（18-22歳）係→4年目（25歳）主任（初級一般職）→7年目（28歳）副管理長（初級管理職）→12年目（33歳）管理長（中級管理職）→13年目（34歳）工場スタッフ（初級専門職）→19年目（40歳）副工場長（上級管理職）→20年目（41歳）工場スタッフ（中級専門職）→24年目（45歳）工場長（総括管理職）、工場スタッフ（上級専門職）」が挙げられている。年齢と勤続をはっきり明示し、それに応じた育成モデルであることがわかる。

<sup>181</sup> 1987年には転勤にともなう費用負担をC01社が行う旨を明記した協定が結ばれた。「移転を伴う異動・出向規定（移転を伴う異動・出向に関する協定）（1987年2月5日）。そこには、85年10月17日の出向協定の基本条件を引き継ぎながら、あらたに現住所から勤務地までの通勤が男子は2時間、女子は1.5時間以上かかる場合、業務上の異動・出向として移転を認めること、移転費用はC01社が実費負担するとともに、転居に伴う特別休暇3日間の付与や、転居先住居のあっせん手数料、礼金、更新料、敷金、保険料もC01社が負担することが定められている。



## 2. パート職員の処遇制度

いっぽう、生協におけるパート労働者の位置付けは1980年代に大きく変わり、処遇制度が徐々に整備されていった。1981年に「責任パート」、「発注パート」制度が導入されるとともに、正規職員の補助的役割を担うパートタイマーから、職員とは勤務時間の長短が異なるだけの「パート職員」へと、呼称と人事管理上の位置付けが変えられたのである<sup>182</sup>。

「責任パート」とは、これまで女性正規職員が担当していたチェッカー主任の職務をパート職員が代替し、時間給に責任手当が加算されるというものである。「発注パート」とは、男性正規職員が主として担当していた発注業務をパート職員が行うもので、職種給が加算された。この2つの仕事を、それ以前にはパート職員は全く担っておらず、いわば実験的に導入されたわけであるが、職場ではとくに大きな混乱が起きることもなかったようである。というのも、この時点では売上高の低い小さな店舗での導入であり、人数が限られていたからである。限定的な職域の拡大が実施されたと言えよう。

こうして、責任・発注パート制を導入したところ、パート職員にも責任の伴う仕事が十分遂行できる事が明らかになったため、急激な店舗展開に対して、正規職員数の増加を抑制し、人件費負担の軽いパート職員を活用するという戦略を経営者側がとることができたことから、パート依存度は高まり、各職場ではパート職員の職域が実態として拡大していった。

しかし、パート職員の中でも管理・判断業務を担う者がでていながらもかかわらず、賃金は他のパート職員と同じ額が支払われ、仕事の内容を賃金で正確に反映できなかった。そこで経営者側は、パート職員をより積極的に活用するために、各人の努力や成果を評価する制度を伴った新しい賃金体系を整備するとともに、管理的業務を担う「チーフパート制度」も新設し、1985年に導入することにしたのである<sup>183</sup>。

この制度の詳細を見れば、まず、チーフパートの職務として、①主任または係のいない部門および時間帯におけるパート職員の作業リーダーや、②パート職員の多い事業所で、6～10名前後のグループごとのリーダー、③パート職員のモデル作業員、④商品管理にかかわる作業、⑤チェッカー（レジ）や事務受付部門のチーフ、⑥ブロック担当（新型店・中型店）の6つが骨子として定められた。

パート職員のうち、勤続2年以上で、前年度の人事考課の評価が「非常に良い」または「やや良い」者で、通勤時間60分以内の職場異動と、週30時間勤務のできる者のうち、資格試験（作業能率適性検査と筆記試験）に合格し、所属長の評価が得られた者については、業務の必要に応じてチーフパートに登用されることになった。職場異動や週30時間勤務ができなくなった場合や本人がその任に堪えられないと判断された場合、本人の申し出を生協が承認した場合に、チーフパートから解任される。チーフパート研修会は年に4回実施されることになった。

このように、職務内容や労働時間、異動の実施、研修の体系化によって、正規職員に近づ

---

<sup>182</sup> C01 社労働組合、C05 社労働組合、協同組合総合研究所（1992）『つくりだそうあたらしい働きかたと労働組合』124頁、および、C01 パート労働組合（1984年9月19日）『第5回定期大会議案書』。

<sup>183</sup> 「85年春季交渉に基づく協定書」内の別紙「チーフパート制」1985年5月20日。

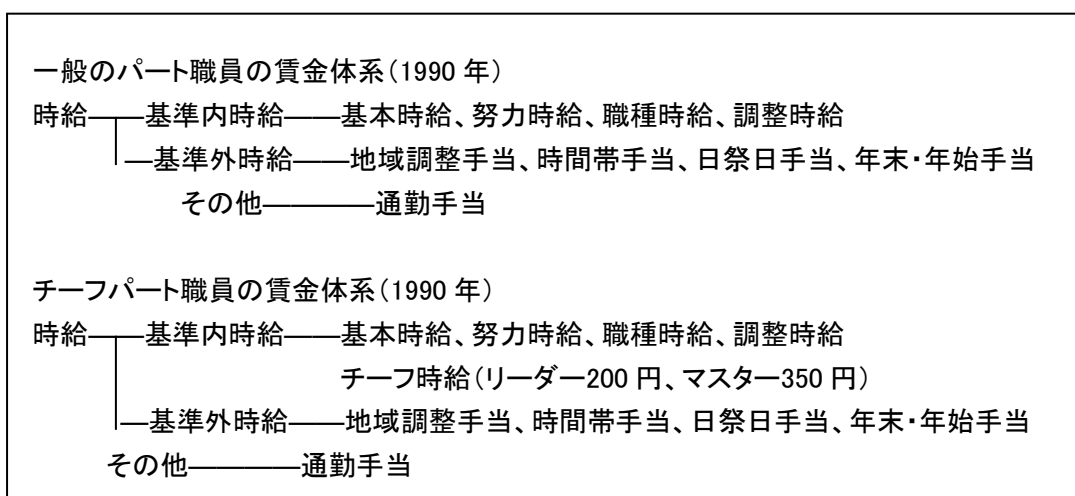
いたチーフパートには、正規職員への登用の道も制度化された。チーフパートとして 2 年以上の経験を持ち、人事考課評価が「非常に良い」で、職種、事業所、時間帯を限定せず就労できる 45 才以下の者は、登用試験（適正検査、学力テスト、面接）に合格すれば正規職員へと登用されることになったのである<sup>184</sup>。

賃金制度については、一般パート、チーフパートともに基本時給に職種給と、年 2 回実施される査定により 0～100 円の幅を持つ努力給が加算されることになり、加えてチーフパートは職位給も加算されることになった。具体的な賃金体系は、1990 年のものではあるが、図表 2-13 のとおりである。正規職員の賃金体系と項目の共通点は多い。職種給は、一般パートには 50 円、店舗内で商品の加工をするものは 70 円、トラックで商品を配達する者は 350 円など、8 つのランクごとに 0 円から 350 円の幅で仕事内容に応じて加算される。

こうして、正規職員に適用されている査定を伴った努力給制度がパート職員にも適用され、パート職員の個人の能力や成果、仕事の内容が処遇に反映されることとなった。そして、従来からの単純・補助的作業を担う一般パートと、管理・判断業務を新たに担うようになったチーフパートに分けられ、パート職員の職域が広げられたのである。

では、こうした制度導入によって、職場の働き方はどのように変わったのかを見てゆく。

図表 2-13 パート職員の賃金体系図



出所:「パート職員制度の一部変更に関する協定」1991年6月1日より作成。

### 3. 仕事の内容と分業関係

チーフパート制度の導入により、チーフパートは主任または係のいない部門及び時間帯におけるパート職員の作業リーダーとしての役割を担うこととなり、商品管理や新人等の教育訓練に携わることとなった。責任パート制度では一部の店舗でのみチェッカー主任の仕事はパート職員が担当していたが、新たに導入されたチーフパート制度では、基本的には

<sup>184</sup> 労組提供の資料によると、1988年から2000年の間に正規職員へ登用されたパート職員数は12名である。

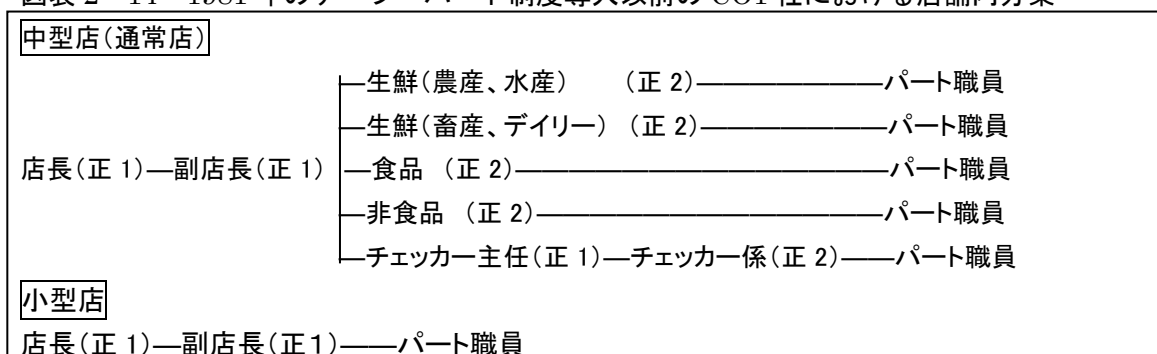
全ての店舗のチェッカー主任の仕事がチーフパート職員の仕事とされた。こうして全ての業態、生協全体においてパート職員が管理・判断業務に進出することになったのである。

このような変化を、職場の職務構成を手がかりにして確認してみよう。図表 2-14 と図表 2-15 によって、1981 年と 1985 年の職務構成を比較してみよう。まず、中型店では、部門分割の「大ぐり化」が起きていることがわかる。この図の通りに店舗の人員が配置されているわけではないものの、この図を用いて配置人数を確認すれば、店長を含む 1 店舗あたりの正規職員数は、1981 年の 13 名から 1985 年には 6 名に減少し、パート職員の比率が高まっていることがわかる。

各部門の係の仕事は、正規職員とチーフパートによって担われ、店舗規模の比較的小さい中型店では、正規職員では主任にあたる仕事をチーフパートが担当している。そして規模の大小に関わらず、チェッカー主任の仕事は全てチーフパートが担当していることが分かる。小型店でも同様の傾向が見られ、正規職員数はチーフパート制度導入後に減少しており、パート職員による正規職員の代替が全体として起きていることが確認できる。図表 2-16 は 1981 年時点の正規職員の勤務シフトである。部門の責任者である正規職員（主任）が不在の時間帯がある。このようなシフトが作成され、職場体制がとられても、現場運営できるのは、チーフパートが正規職員不在時間帯の管理業務を担っていたからである。店舗の運営時間の長さ、人件費負担の削減といった事情が、チーフパート制度の導入を促した背景にあると考えられる。

このような状況の中、チーフパートの職務内容は、商品管理、シフト表の作成、担当部門のパートとアルバイトの訓練、帳簿類の記入と保管などの管理業務と定められ、週 1 回の店長、副店長、主任らで行う「責任者会」にも参加することになった。また、1982 年からパート職員によって始められた QC 活動では、チーフパートがその推進の中心となり、活動が繰り広げられることともなったのである<sup>185</sup>。さらに、店舗以外にもリーダーチーフパート職員を配置することも推進されることになった<sup>186</sup>。では、このような職域の拡大を労組はどのような論理で受諾していったのであろうか。

図表 2-14 1981 年のチーフパート制度導入以前の CO1 社における店舗内分業

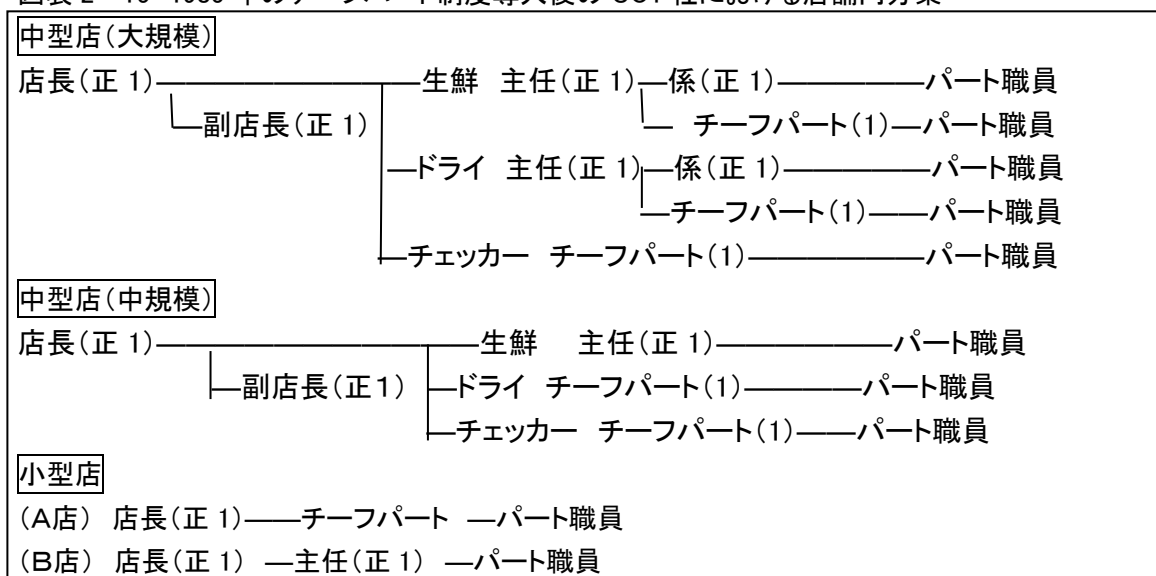


出所：CO1 社労働組合（1981）『第 19 回定期大会議案書』、CO1 社労組委員長へのヒアリング（2003 年 4 月 22 日）に基づき作成

<sup>185</sup> CO1 パート労働組合（1984 年 9 月 19 日）『第 5 回定期大会議案書』。「働き甲斐や能力発揮」に役立っているとの評価もあわせて記されている。

<sup>186</sup> 「1989 年春季交渉に基づく協定書」1989 年 4 月 30 日。

図表 2-15 1985 年のチーフパート制度導入後の CO1 社における店舗内分業



出所：CO1 社パート労働組合（1985）『第 6 回定期大会議案書』、CO1 社労組委員長へのヒアリング（2003 年 4 月 22 日）に基づき作成

図表 2-16 店舗職員のシフトと労働時間(通常店に関する協定、1981 年)

部門と役職	基本就労時間	4 週の就労時間	残業時間
店長	11:30—20:30	190	19.5
副店長	8:00—17:00	190	22.0
次長	8:00—17:00	192	22.0
青果	9:00—18:00	176	5.0
生鮮	11:30—20:30	176	2.0
食品	11:30—20:30	176	3.0
非食品	11:30—20:30	176	3.0
衣料	9:30—18:30	176	3.5
チェッカー主任	9:30—18:30	176	3.5
チェッカー	9:30—18:30	176	3.5

出所 CO1 社労働組合(1981)『第 19 回定期大会資料』掲載の「時間外労働及び休日労働に関する協定」より作成

#### 4. 職域拡大に対する労組の論理

CO1 社におけるパートタイム労働者の労組活動は 1972 年に始まる。先述した 1972 年に結成されたパート懇談会の活動は、正規職員労組の支援を受けつつもパート労働者が自発的に行なっていた。労組ではないため団体交渉はなされず、要望書を提出しても正規職員

労組を通じて間接的に回答が出されるという状況であった。しかし、賃上げや一時金の獲得、有給休暇の取得など一定の成果をあげていた。そして、その活動をより活性化するためにも、1980年にパート労組へと組織が発展し（928名の労組員）、活動が本格化した。更に1986年には組織力の強化（約2,000名の労組員）、財政規模の拡大等を狙って正規職員労組と合併したのである<sup>187</sup>。

このような労組の組織変化は、1980年のパート労組結成の翌年には責任・発注パート制が導入され、1986年の労組合同の前年にはチーフパート制度が導入されるというように、パート職員の位置付けや職域の変化と呼応している。特に、チーフパート制度導入とパート労組と正規職員労組の合同には密接な関連が見られる。正規職員労組は、労組合同の前提条件としてパートの職域拡大を捉えていたようである。つまり、同じ労組の一員として今後活動をするにあたっては、「労働者モデル」を統一することが必要と考えられ、そのためにもチーフパート制度を導入し、パートの職域を拡大することに積極的な位置付けを与えたのである<sup>188</sup>。その理由にはパート職員がいわば「労働者」としての積極的姿勢を持つことなしに合同することは、結局パート職員の労組活動を正規職員側が請負うかたちになってしまう、自律的な活動ができないとの判断があったと推測できる。

他方でパート労組には、「チーフパート制度」導入に対しては、賛否両論があった。1984年のパート労組『第5回定期大会議案書』には、『同一労働同一賃金の原則』（おなじ労働のなかみであれば、おなじ賃金であるべきだという考え）について、「①時期を特定することはできませんが、将来にはこの考え方を（正規職員との比較で）取り入れることが必要です。②しかし、現在の社会的状況から見てこの原則を性急に導入することはできません」と控えめな見通しを語っている。というのも、「③パートタイマーの一般的労働条件からかけ離れて、生協だけ良い制度を運用することはできないこと」、「④正規職員の高卒、大卒初任給は初任給相場で決めざるを得ないため、『同一労働同一賃金』の原則から見ると（正規

---

<sup>187</sup> 1980年のパート労組結成時点ではパート職員の労組加盟への抵抗感に配慮しオープンショップ制であったが、職員労組との合併に伴いユニオンショップ制になった。なお、パート懇談会結成や1980年代を中心としたパート労組の具体的な活動については、拙稿「非正規職員と労働組合」協同組合総合研究所『21世紀の生協労働運動』研究報告書第28号、2001年8月、60～80頁を参照されたい。なお、正規職員とパート職員の労組が「合同」した1986年度より、労組名称には変更ないものの、定期大会の表記は「第1回」とされている。

<sup>188</sup> ここでいう労働者モデルとは、労組が「組織化の対象となりうる労働者像」と想定しているものである。それは、「労働者は本来、自らの労働能力を高め、より優れた労働力を売ることによって、より高い賃金を得、労働を通じて社会に貢献し、そのことによって労働者としての「喜び」としています。責任ある仕事、いい仕事をするのが仲間の信頼を得、労働者としての自信が闘うエネルギーの源泉となります」（中央執行委員会「資料」1985年5月11日）というものである。このモデルへパート職員が統合される（近づく）ことが組織合同の前提とされていたことは、「パート労組は……労働者として正当な地位と待遇改善を求め、同時に「労働者としての自覚」に立って「仕事の役割をより積極的に担う」方向でチーフパート制の受入れを決めました。……こうした状況は、私達とパート職員の労働組合が組織的に統一する条件を大きく切り開き、本格的に組織合同を検討する時期にきているといえます。」（C01社労働組合（1985）『第23回定期大会議案書』25頁）との記述から読み取れる。

職員の中の比較で) 高すぎ」ること、「正規職員の場合、配置転換や幹部を目指すための自己研修を要求されるなど単純には比較でき」ないと分析している。そのうえで、「⑤今後、パート職員の給与制度の改善を進めるためには、パート職員の作業内容を、a 管理、技能、熟練労働、b その他の労働、に分け、管理、技能、熟練労働（正規職員をふくむ）のウエイトを抑え人件費のアップを防ぐことが必要です。そのためにも、a マニュアルの整備、訓練の充実、b 作業のやり方や情報処理の仕組みの改善にとりくみます」とある<sup>189</sup>。パートタイマーに課せられる責任が重くなったとしても、正規職員との比較において、それに見合った賃金を得ることは、生協内外の事情を総合すると難しい、そうしたシビアな見方であるとともに、パート職員の仕事の範囲を拡大し管理業務に進出し続けることに対しても抑制した見方を示している。

しかし結局、パートの職域拡大は、正規職員の時給とおなじレベルへの賃金向上、期限の定めのない契約へ、働きがい・生きがいのある職種・職場の実現という目標への第一歩として積極的に受けとめられることとなる<sup>190</sup>。責任・発注パート制導入によって責任ある仕事を任されたことは、「ただのパートタイマーではない」と「目覚め」させることになり<sup>191</sup>、そして責任・発注パートには割増賃金が支給され、全体としてパート職員の大幅な賃上げが実現された。このような変化によってパート労組の活性化へとつながったという。というのも、この「チーフパート制度」をめぐる交渉の過程で、「パート職員から正規職員への道」という「パート労働者として労働運動史上はじめてと思われる」宣言を経営者側によって正式表明させるに至るなど、パート労働者の要求が一步一步、実現に向かっていくという要素があったからである<sup>192</sup>。事実、1987年には2名のパート職員の正規職員（主任）への「登用」が実現し<sup>193</sup>、喜びとともにパート労働者に受け止められた。

つまり、パート労組の目標は、いわば正規職員並化の処遇の実現、「正規職員とパート職員は単に労働時間の長短が違うだけ」という「建前」の現実化であり、そのためにも仕事の面での正規職員並化、つまり職域の拡大が必要と、最終的には考えられたのである。

こうして労組によってもパートの職域拡大は積極的な意味付けを与えられ、労組の合同がなされたのであるが、そのことによって労組には新たな対立関係が持ち込まれることともなった。パート職員にとっての交渉相手である店長は正規職員労組員であるため、合同にあたっては店長の非組合員化が争点となったが、労組は情報収集力の低下を恐れ、結局労組員にとどめることとなった。その結果、労組内に管理職としての正規職員、管理される側としてのパート職員という対立関係が持ち込まれることになったのである。

こうした労組の抱える問題とともに、現場のレベルでも主として2つの問題が発生しつつあった。それは、パート職員の職域拡大に伴う、正規職員とパート職員の作業分担の不明確化と、急速な店舗拡大に伴う正規職員の体系的な教育訓練、配転の仕組み作りの失敗である。特に教育訓練については、管理的業務を担うチーフパートの出現に伴って正規職員の能

---

<sup>189</sup> C01パート労働組合（1984）『第5回定期大会議案書』。

<sup>190</sup> C01社パート労組『第6回定期大会議案書』1985年。

<sup>191</sup> パート労組初代委員長のM氏を対象に2000年5月2日に行ったインタビューによる。

<sup>192</sup> 同上。

<sup>193</sup> C01労組（1988）『第3回定期大会議案書』

力向上が課題とされ、1985年頃から労組の要求として取り上げられてゆくが、しかし、これらの問題はまだそれほど重要視されてはいなかった。これらの問題が密接に絡み合い、深刻化してゆくのは1990年代に入ってからのことである。

### 第3節 パートタイム労働者の一層の戦力化とその帰結(1990年代)

1990年代はC01社にとって激動の時代である。1990年代に入り、大型店という新しい形態の店舗出店が開始され、1992年には小型店が100店舗となるなど店舗数はピークを迎えるが、1995年からは赤字経営となったことから、一転して店舗の統廃合がなされ、事業規模は縮小してゆく。事業の拡大が止まり、正規職員の新規採用も抑えられ人数は減少したため、平均勤続年数が伸び、結果として1人当たりの人件費負担が増した。そのため人件費の低いパート職員を増やし、その職域を更に拡大させるという、1980年代に方向付けられた路線がさらに徹底される時期でもあった。それだけに問題点がよりはっきりと現われたのである。

#### 1. 正規職員の処遇制度

それでは、この時期の正規職員の状況を整理しよう。1990年5月時点の正規職員(1,289名)の平均年齢は32.6歳、平均勤続年数は7.6年であった。平均賃金は291,335円で、その内訳をみると、「年齢給」が198,520円、「努力給」は51,882円、「職位給」22,281円、「調整給」1,550円、「家族手当」17,102円であった。年齢給で約70%、努力給は約18%を占めている<sup>194</sup>。

1991年12月から新たに職能資格制度が導入されることとなった<sup>195</sup>。これは、1980年代末に生じていた正規職員の教育不足へ対処するとともに、前制度の努力給制度を改善し、年齢給割合を引き下げることが狙ったものである。この制度は、1990年代を通じて維持され、正規職員の人事・処遇制度として確立されたものとされている(高橋2001)。

給与体系は従来と同じであるが、新たに1~10等級までの資格等級が設けられることとなった(図2-18)。店長は、店舗の規模が大・中・小と多く、それに応じて管理する部下の人数や売り上げ予算額などが異なるため、当てはめられる等級数が多くなっている。

昇格するには人事考課結果が良好であること、資格試験に合格することや、レポートの提出、通信教育の終了等が必要となった。前制度の人事考課では相対評価であったことから、入社後の早い段階から賃金格差が付き納得感が得られなかったとして絶対評価に変えられた。また、職能資格制度により昇進と昇格が分けられ、配置転換の柔軟性が確保された。

年齢給の割合は下げられたものの、労使ともに生活保障はある程度必要と考えたことから年齢給要素は引き継がれ、これまで40歳で止められていた年齢給の昇給が、生活の必要

---

<sup>194</sup> C01社労働組合中央執行委員会(1990年10月17日)「正規職員新賃金体系提案に対する労働組合の方針(案)」。

<sup>195</sup> 「新給与制度に関する協定」1991年12月21日。

に応じるために50歳まで延長されることにもなった。年齢給の割合の変化を図表2-19で確認すると、1991年の新制度導入の前後で、年齢給の割合が下がり、上位職位への昇進と査定によって決定される努力給の割合が2倍ほど高まっていることがわかる。とはいえ、労組の求めによって、1992年からは努力給の年齢別最低保障額も定められることになった。そのため、図表2-20を見ると、年齢給の40歳以降の年代では、1980年代よりも1990年代のほうが、若干カーブが立ち上がっていることがわかる。全体的にみれば、年齢に応じて賃金が上昇する形状を示しており、それは2000年の時点でも変化がないことがわかる。

図2-18 資格等級の定義

区分	等級	対応職群区分	対応職位			
高度管理職M	10	統括				本部長
	9	高度管理				部長
		高度開発				
		統括補				
	8	高度管理補佐			次長	
		高度開発補佐				
	7	上級管理			課長	
		上級専門				
		上級専任				
中間管理職S	6	中級管理		店長		
		中級専門				
		中級専任				
	5	低位管理		副店長		
		低位専門				
		低位専任				
4	指導定型		主任			
一般職	3	判断定型				
	2	熟練定型	係			
	1	単純定型補助				

出所：高橋祐吉(2001)「賃金問題と労働組合」(協同組合総合研究所(2001)『21世紀の生協労働運動』協同組合総合研究所研究報告書VOL.28、89、90頁)より作成



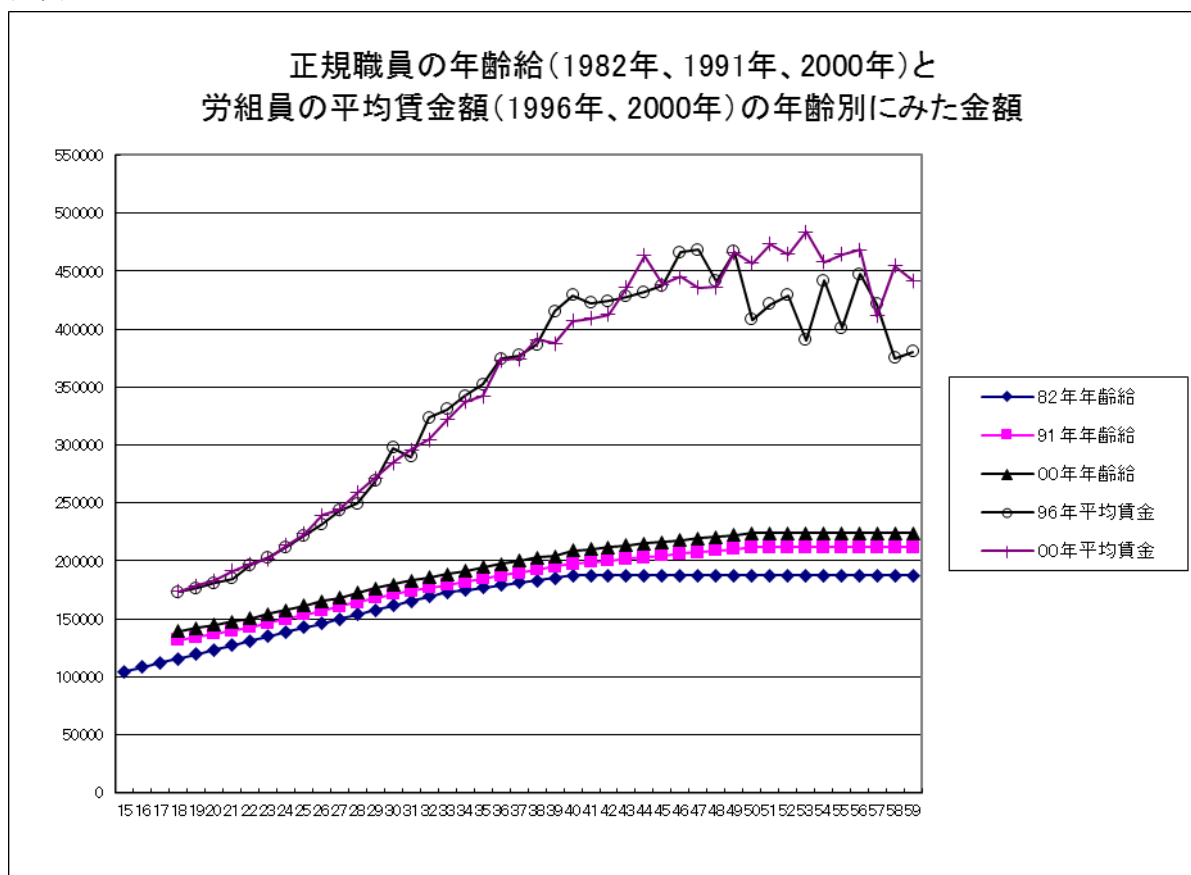
図 2-19 CO1 社労働組合員の賃金の構成比等の変化

	1990 年	構成比	1991 年	構成比	1995 年	構成比
年齢給	195,888	71.1%	172,975	59.6%	188,060	57.2%
努力給	43,913	15.9%	82,248	28.3%	102,750	31.3%
職位給	19,164	7.0%	17,193	5.9%	18,743	5.7%
調整給	1,704	0.6%	2,754	0.9%	2,334	0.7%
家族手当	14,989	5.4%	15,003	5.2%	16,742	5.1%
合計	275,658		290,173		328,625	
平均年齢	31.6		31.9		34.2	
勤続年数	6.9		6.9		8.4	
労働組合員数	1,166		1,215		1,225	

出所:CO1 社労働組合(1998)『第 13 回定期大会議案書』より作成

注:1991 年に新人事制度が導入されたことから、その前後の変化がわかりやすい年をピックアップし作成した。

図表 2-20



出所:CO1 社労働組合資料より作成。

注:労組員の平均賃金は、「年齢給」+「努力給」+「職位給」+「調整給」+「家族手当」の合計で算出されている。労組員なので、役職者として非労組員となる者が多くなる 40 代以降の数値は、全労働者の平均とは異なっている可能性が高い。

教育制度については、ジョブローテーションの実施とともに、1980年代半ば以降、その充実が労組によって要求されてきた。この制度改定ではそうした問題が考慮され、ラインの長によるOJTを通じた育成と、人事考課制度などを使った自己啓発の促進により、能力向上が図られることとなった。また、ジョブローテーションについては業態が多様であるためシステムティックには実施されず、特に、小型店では事業所内異動が困難であることなどが問題として指摘されていた。労組は人事制度を検討する委員会を立ち上げ、今後の方針として若年時に2~3年の単位で様々な業態・職種を経験した上で職員の適性を探り、30代で適性に合った職場に配置するという生協の「人事方針（案）」の基本に異論はないものの、実態とはギャップがあるため、各業態、各職務における習得すべき内容と必要経験年数の設定をし、若年時のジョブローテーションの目安を示す必要性を提起していた<sup>196</sup>。ここでは共同購入部門におけるトラックでの商品配送の仕事を「ジョブの出発点」とし、顧客である組合員との交流の経験を踏まえたうえで、比較的早い段階で中型店への異動を行うこと、中型店での労務管理や売り場づくりを経験してから、小型店や本部等への「後方」部門への配転を行うことが試みとして示されている。

このように、ジョブローテーションとOJTにより正規職員の能力向上が図られることになったため、配置転換を積極的に行なうためには、職種の変更によって賃金額が変動しにくい制度である、職能資格制度が整合していると労使双方は考えたと思われる。

こうして正規職員の処遇制度の整備が行なわれると同時に、新たに地区店長制度が1990年に導入された。これは小型店では従来1店舗あたり1名の店長を配置していたのを、2~3店舗に1名配置するものである。この制度導入によって正規職員をよりいっそう管理業務に専念させ、「人員と資金を本部の商品部へと集中させることによって経営基盤を強化すること」が可能となったのは、「ローコスト運営」を実現させるべく、パート職員の職域が更に広げられたからであった。

## 2. パート職員の処遇制度と労組の対応

地区店長制度導入に伴って、チーフパートの職務範囲が広げられ、一般パートとは仕事内容が区別されたため、これまで同じ制度で処遇されていたパート職員の制度とは切り離すことによって、チーフパートの処遇の相対的引き上げがなされた<sup>197</sup>。さらに、1993年には正規職員（主任）の仕事を代替し、地区店長不在時の業務代行を行なうストアチーフが導入され、チーフパートのうち、ストアチーフとしての役割を担う者には手当が加算されることになったのである<sup>198</sup>。

しかし、チーフパート制度で想定される範囲を超えた職務をストアチーフが担うことになったため、その制度上の位置付けが明確ではないと労組は批判していた。経営側は1992

---

<sup>196</sup> CO1社、CO5社労組人事諸制度検討委員会『人事諸制度検討委員会答申』1992年12月9日、34頁。

<sup>197</sup> 「パート職員制度の一部変更に関する協定」1991年6月1日。

<sup>198</sup> CO1社労働組合（1993）『第8回定期大会議案書』に掲載されている「ストアチーフ制導入に関する協定書」1993年6月16日。

年10月から「新パート制度」の提案を行っており、それに関する労使交渉の結果、ストアチーフを含む新たな制度として、「キャリアパート制度」が1994年に導入されたのである<sup>199</sup>。

キャリアパート制度では、一般パートとキャリアパートを処遇上区別し、指揮命令関係が明確にされた。賃金体系は図2-21のとおりである。パート職員全体は5等級に分けられ、そのうち1～3等級は一般パート、4、5等級がキャリアパートとなり、それぞれの等級に応じて努力時給が加算された(図2-22)。努力時給は人事考課結果に基づき、一般職は1年契約時に1等級10円に格付けられ、1等級および2等級在籍者は課題達成により昇格した場合は、昇格した等級の初号に格付けられる。3等級者には考課結果に応じて3段階に分け格付けられ、3等級3号以上になると、5円単位で昇給すると定められた。キャリア職の場合は、考課結果に基づき昇格があり、A評価であれば、2号アップ、B評価は1号アップ、C評価は昇格なしとなる。

キャリアパートはリーダー、マスター、ストアチーフの3つの職位に分けられ、それぞれに職位時給が支払われる(図2-23)。リーダーは職位1で230円、マスターは職位2で380円、ストアチーフは職位3の580円が加算される。

パート職員には絶対評価の人事考課が実施され、キャリアパートには正規職員の人事考課が利用されることになった。また、一般パートには「標準作業リスト」、キャリアパートには「課業一覧」と目標管理制度が適用されることとなり、職務内容をより明確にすることが試みられたのである。

図2-21 パート職員の賃金体系

基準内時給——基本時給、職種時給、努力時給、職位時給、調整時給
基準外時給——地域調整手当
時間帯手当、日祭日手当、年末年始手当
その他——通勤手当

出所:「パート職員制度の変更に関する協定書」1994年6月21日より作成

注:職種時給は、事業所の種類によってランク0(0円)からランク7(350円)まで設定されている。例えば、「店舗一般」であればランク2の50円、インスタ加工であればランク3の70円が加算される。

図2-22 キャリアパート導入時のパート職員の努力給(1994年)

区分	等級	監督職	専門職	専任職
キャリア職	5	250から600円 (1～36号)		
	4	110～400円 (1～30号)	110～400円 (1～30号)	110～400号 (1～30号)
一般職	3	30～40円、50～100円(1～13号)		

<sup>199</sup> 「パート職員制度の変更に関する協定書」1994年6月21日。

	2	20 円(1 号)
	1	0~10 円(0~1 号)

出所:「パート職員制度の変更に関する協定書」1994 年 6 月 21 日より作成

図 2-23 キャリアパート導入時のキャリアパートの職位時給

	時給	ポスト名
職位 1	230 円	リーダー
職位 2	380 円	マスター
職位 3	580 円	ストアチーフ

出所:「パート職員制度の変更に関する協定書」1994 年 6 月 21 日より作成

このようなパートの職域拡大に対して労組のとした対応は次のようなものであった。まず、ストアチーフについては、これまでのパート職員の職務範囲を越えるものであったが、労組はこの制度導入に同意することと引き換えに、管理的業務を担うチーフパート全体の処遇の引き上げと、パート職員全体の基本時給の引き上げ、人事考課の絶対評価化の合意を引き出した<sup>200</sup>。つまり、1980 年代のチーフパート制度導入時と同様に、処遇の面での正規職員並化のためにも仕事の面での正規職員並化を受け入れるとともに、パート職員が管理・判断業務をより多く担うことによってパート職員全体の処遇改善を実現したのである。同時に、管理・判断業務を担うパートタイム労働者の時給と、同様の職務を担う正社員の 1 時間当たりの賃金を比較し交渉に臨んでいた。労組資料によれば、1992 年 12 月時点のリーダーパートの時給は 1,223 円、マスターパートは 1,388 円であった<sup>201</sup>。それに対応する職務を担う正規職員の役職と時給は、それぞれ、職位 1 (主任) が 1,558 円、職位 2 (副店長) が 1,821 円である<sup>202</sup>。いずれも、パートタイム労働者の時給は、正規職員の 8 割弱の水準である。小型店の経営存続のためにストアチーフ制度を導入したいとする経営者側に対して、労組は上記の時給比較に基づき、その処遇の上積みを要求した。その結果、職位時給の積み増しと、努力給の最低額の引き上げを勝ち取ったのである<sup>203</sup>。

<sup>200</sup> C01 社労働組合 (1992) 『第 7 回定期大会議案書』、14 頁。

<sup>201</sup> C01 社労働組合 (1993) 『新パート制度を考える 新パート職員人事制度労働組合討議資料』 22 頁。

<sup>202</sup> 正規職員のそれぞれの職位に対応する役職名は当該資料には明記されていなかったため、当時の労組役員に補足説明を受けたものを本文中に記している。資料は C01 社労働組合 (1993) 『新パート制度を考える 新パート職員人事制度労働組合討議資料』 22 頁、補足説明は、2019 年 9 月 24 日にメールによる質問に対する回答として筆者が受けた。なお、このメールには、当時の交渉状況として、当時の労組の交渉担当者によると、同じ職務を担う正規職員の時給と比べ 80-85% 程度の時給を獲得できるように交渉したように記憶しているとの旨が述べられていた。

<sup>203</sup> 1992 年 10 月 2 日の経営者側からの提案では、職位時給として、職位 1 (担当・リーダー) は 200 円、職位 2 (主任・部門マネージャー・ストアチーフ補) は 350 円、職位 3 (部門マネージャー・ストアチーフ) は 450 円であった。図 2-23 は最終的に労使が合意した金額であるが、これと比べると、ストアチーフの積み増し額が特に大きく 130 円の増額

しかし、「大規模事業所の運営管理、または小規模事業所の運営管理」を職務内容とする 6 等級を設けるといふ、パートの職域を拡大する経営者側の提案（1992 年当初）については、従来の職務範囲を大きく逸脱するとして反対し、職域を拡大すると同時に一定範囲内に限定していた<sup>204</sup>。こうした労組の判断の背景には、次に見るように、パート職員と正規職員の職務が重なるにつれ、現場で起きていた混乱がある。

### 3. 仕事の変化と現場での問題の深刻化

パート職員の職域が更に拡大された 1990 年代における職務分担の在り方について、図表 2-24 と図表 2-25 を比較してみる。中型店における部門数に変化はないものの、一般パート職員はすべてチーフパートを介して指揮命令が下される関係になっていることが分かる。小型店では地区店長制により各店には正規職員が 1 人だけ配属され、パート職員が主な作業を担当していたが、キャリアパート制導入に伴って、常駐する正規職員が全くいない場合が多くなり、従来主任が担っていた仕事を全てストアチーフが担っていることが分かる。

このような図表 2-15 と図表 2-25 を比較しわかるとおり、小型店内の分業の急激な変化によって、課題も発生していた。バブル崩壊後の厳しい経営環境下において、ローコスト運営が必要とされてはいるものの、地区店長制度にも課題があるとして、廃止されることになったのである。経営者側によると、地区店長制度において 3 から 5 の複数の店舗<sup>205</sup>を同時に管理せねばならないという物理的制約から、売り場と作業の実態把握、日常的な改善に困難をきたしており、小型店の売り上げが急速に低下している。そこで地区店長制度を廃止し、基本的には 1 店舗に 1 名の店長を配置し、さらに、店長としての業務を担当するストアチーフ制度と併存させるためにも、2 店舗を受け持つ店長も配置することに変更する。これによってコミュニケーション不足を解消し、マネジメントを向上させるとともに、店長の職務とストアチーフの職務内容を整理することで、チェーンオペレーションの確立を図る、というものだった<sup>206</sup>。

それに対して労組は、消費者である組合員の要望とパート職員の要望を店舗運営に反映させるといったコミュニケーションの改善によって、パート職員にとっても仕事のしやすい環境になったと好意的に受け止め、地区店長制の廃止を支持した。しかし、キャリアパートと店長との職務分担の不明確さや個人別課題設定の仕方において問題点が残されており、

---

であることがわかる。また努力給の最低ラインは、4 等級では 90 円、5 等級は 190 円であったものが、図 2-22 の通り、それぞれ 110 円と 250 円に増額されている。C01 社労働組合（1993）『新パート制度を考える 新パート職員人事制度労働組合討議資料』15-18 頁。

<sup>204</sup> C01 社労働組合「『新パート制度』の妥結に向けて 労組の見解（案）」（1994 年 1 月 26 日）。6 等級を設けるといふ経営側の提案は、1993 年には撤回された。

<sup>205</sup> 3～5 店舗を同時に管理運営していたようである。C01 社労働組合中央執行委員会「小型店総括と新マネジメント体制実験申し入れに対する見解と方針（案）」1995 年 10 月 5 日。

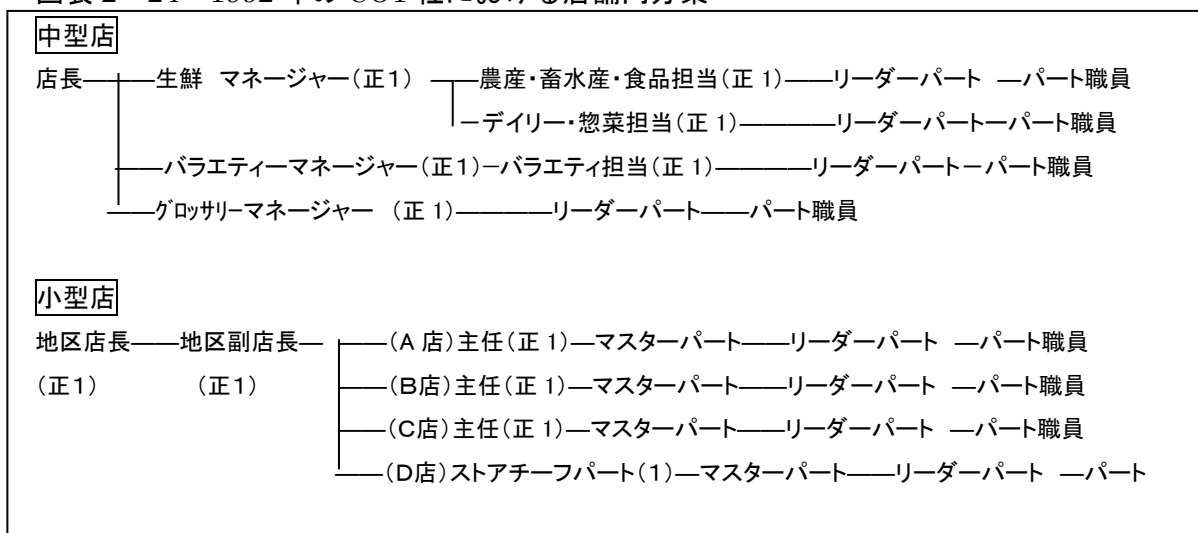
<sup>206</sup> C01 社労働組合（1996）『第 11 回定期大会議案書』43 頁。

ストアチーフの位置づけにおいても課題が残されているとみていた<sup>207</sup>。図表 2-25 のように、地区店長制度を完全に解消するものではなく、地区店長を維持する体制が優先順位の 2, 3 位と依然として高く、全体として経営環境が厳しい中で、正社員の配置を増やす、という選択の優先度は低いことがわかる。

では、仕事内容はどのように整理されたのだろうか。図表 2-26 は小型店の店長（正社員）とキャリアパートの職務内容である。日々の事務管理はキャリアパートが担当し、正社員は週間管理を行っていること、売場に関する発注・管理などの店舗のライン管理はすべてキャリアパートが担当することになっていることがわかる。キャリアパートの職務内容は、事業計画の作成や予算進捗管理、商品管理はもちろんのこと、一般パート、学生アルバイトの労務管理も含まれており、かなり高度なもので構成されていると言えるだろう。一般パートの職務内容（図表 2-27）は、単純な作業で構成されており、その違いは歴然としている。

正規職員の職務内容（図表 2-28）と比較すると、キャリアパートの職務が正規職員の担う管理・判断業務と重なっていることがわかる。また、1998 年度版の「就業規則（パート職員用）」によると、4 等級のキャリアパートの職務内容は各部門・作業グループの管理業務、5 等級の者は複数の部門または事業所における管理業務となっている。正規職員の「役割・責任一覧」（1999 年）を見ると、「責任管理数値」では、人時売上高、人時生産性の管理は部門主任の仕事となっており、入社後 2～6 年の部門担当は単に売上高と粗利益高が評価対象になっているに過ぎない。

図表 2-24 1992 年の CO1 社における店舗内分業

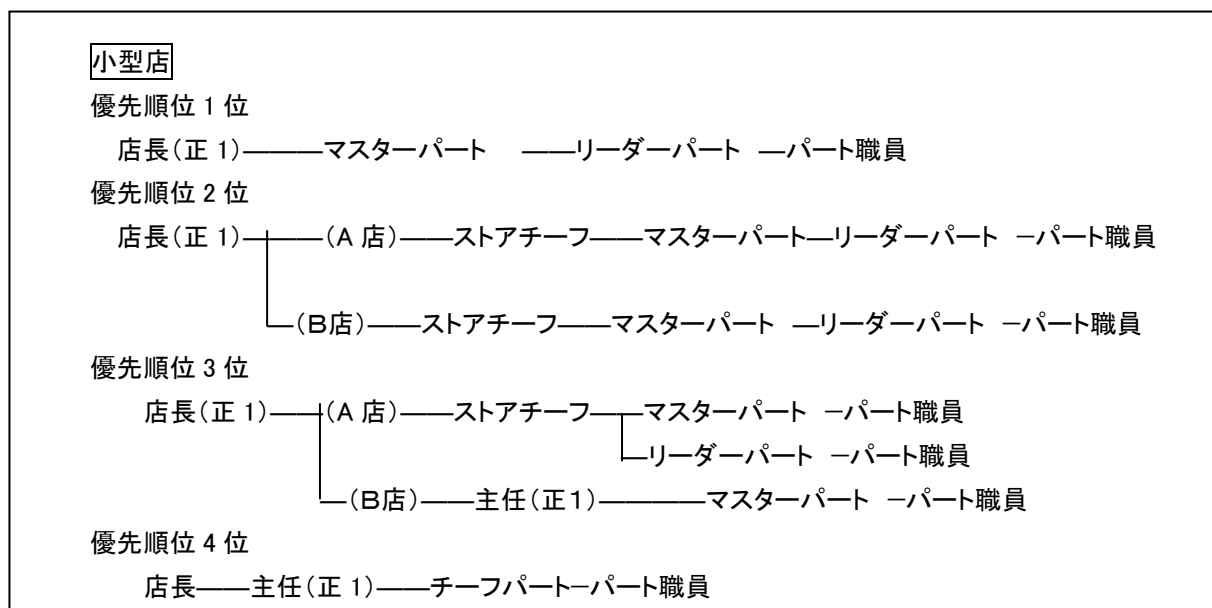


出所：CO1 社労働組合（1993）『第 8 回定期大会議案書』、CO1 社労組委員長へのインタビュー（2003 年 4 月 22 日）と、CO1 社労組委員長による 2019 年 12 月 3 日提供資料に基づき作成。

注：（正）とは、正規職員、隣の数字は配属人数である。

<sup>207</sup> 同上、44 頁。

図表 2-25 1996 年の CO1 社における店舗内分業



出所:CO1 社労働組合(1996)『第 11 回定期大会議案書』より作成

注:優先順位とは、小型店に実際に人員を配置する際の優先順位を示している。

図表 2-26 小型店における職務分担表

	職務内容
店長	① 教育訓練…課題別の研集会開催、パート・アルバイト教育の進捗管理 ② 顧客管理…苦情処理・店内事故初期対応 ③ 資産管理…異常時の初期対応 ④ 委員会対応…地域組合員委員会出席、つどい ⑤ 週間管理…店舗の週間管理 ⑥ 責任者会の開催…販促計画、売り場づくり(主任・ストアチーフが代行する場合もある) ⑦ 作業管理…稼働管理、作業改善の展開(シフト管理を含む)
チーフパート	① S・M・L チーフパート共通職務 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客管理…苦情処理・店内事故初期対応</li> <li>・ 教育訓練…パート・アルバイトの基礎教育</li> <li>・ 受付管理…受付事務、委員会窓口</li> <li>・ 資産管理…異常時の初期対応、清掃管理</li> <li>・ 現金管理…返金処理、精算立ち合い点検</li> <li>・ 棚卸作業…棚卸書類作成、提出</li> <li>・ 帳票管理…ファイリング</li> <li>・ ラインの管理                             <ul style="list-style-type: none"> <li>商品・売り場管理…鮮度、温度管理、検品、陳列、フェイス</li> <li>発注作業…セール管理、端末伝送管理</li> <li>予実管理…売り上げ、粗利益、ロス</li> </ul> </li> </ul>

	<p>情報伝達…経営、売り場づくり情報、責任者会の内容報告</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 責任者会参加</li> <li>・ 組合員活動援助</li> </ul> <p>組合員委員会…資料確認、試食品手配、販売促進商品手配 印刷物依頼などの実務</p> <p>つどい…資料確認、試食品手配、可能な範囲での参加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他のチーフパート職員不在時のフォロー</li> </ul>
	<p>② S・M チーフパート職務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現金締め</li> </ul>
	<p>③ S チーフパート職務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ シフト作成</li> </ul>

注：CO1 労働組合(1996)『第 11 回定期大会議案書』に基づき作成

図表 2-27 大型店インストア部門の一般パートの標準作業一覧

職務 1	対応(課業 1 基本対応 ①8 大用語での対応 ②電話の操作、対応 ③売場案内)
職務 2	クリンネス(課業 1 清掃 ①売場、厨房の清掃… ⑤什器の清掃等)課業 2 定位置管理 ①機器・什器・備品の定位置管理 ②商品の定位置管理 ③器具・備品の発注)
職務 3	開店・閉店対応(課業 1 開店・閉店対応 ①開店・閉店時の什器、機器の立ち上げ等)
職務 4	商品管理(課業 1 陳列、課業 2 商品化作業)
職務 5	食品衛生 (課業 1 食品衛生 ①手洗い消毒 ②食材の先入れ先出し等)
職務 6	事務作業(課業 1 仕入れ ①納品の検品 ②予算から金額を算出し発注する等、課業 2 店内調達 ①調達方法の理解と実施 ②起票 ③他部門間での確認等の対応等 課業 3 週締め ①日計表の作成、回収 ②原価率、人時売上高の算出 ③ロス算出)
職務 7	イレギュラー(課業 1 イレギュラー対応 ①苦情処理の 1 次対応等)
職務 8	品質管理 (課業 1 QC 手法 ①QC 手法の理解)
職務 9	OJT(課業 1 OJT ①下位等級のパートへの教育)

出所：CO1 社人事部人事課 (1996 年 9 月 21 日) 『パート職員標準作業リスト』より作成

図表 2-28 正規職員の各役職の基本役割

役職	役割
店長	資産管理、労務管理、事務管理 等
ラインマネージャー	ライン内組織管理、稼働管理、商品管理、現金管理、事務管理 等
部門主任	商品管理、売り場づくりと作業割り当て、部下育成、事務管理 等
部門担当	基本作業のマスター、商品管理、事務管理、売り場づくりと作業割り当て 等

出所：CO1 社人事部『役割・責任一覧』1999 年 9 月より、作成



#### 4. 正規職員の「能力」不足問題

このように、パート職員の職域は拡大し、正規職員とパート職員の職域や職責の分担が不明瞭になった結果、現場においては深刻な問題が発生することになった。それは正規職員の「能力」不足とパート職員の職域拡大が絡み合い引き起こした問題である。

1980年代半ば以降労使間で争点となっていた正規職員の教育、配転の仕組み作りには、1990年代に入っても一貫して失敗していた。ラインの長によるOJTを通じた育成は、繁忙のなかでなおざりにされ、旺盛な新規出店の度に頻繁な異動がなされたものの、それが職員の育成という一貫した視点でなされることは結局なかった<sup>208</sup>。そのため、正規職員の「能力」不足問題を正規職員自身とパート職員の双方が強く問題視するようになったのである<sup>209</sup>。

労組が行なったアンケート調査では、教育訓練のうち「現場における実務教育」と「マネジメント」教育が不足していると回答した正規職員は52%で、また、パート職員のうち31.9%は「指示が不的確」なこと、31.6%は「正規職員の教育不足」を職場での悩みとして挙げており、正規職員の教育が不足していると多くの職員が捉えていることがわかる<sup>210</sup>。

パート職員は長年にわたり商品の荷出しや発注作業という単純・補助作業を担うことによって、商品知識を身に付け、実務を十分体得することができ、その上でキャリアパートとして管理・判断業務を担当するようになってきているため、キャリアパートの仕事振りは実務能力によって基礎づけられている。しかし正規職員は、短期間のうちしか単純作業に従事せず、すぐに管理・判断業務を担うため、実務を熟知しているとはいえない状況にある。そうした正規職員の実務能力の欠如を補うためにもパート職員の職域拡大が進められてきたのである。当時の労組のアンケートによると、管理職を担う「キャリア職のパートになった理由」の第1位は「上長にすすめられて」の67.7%であり、所属長による熱心な説得が大きかったことがわかっている<sup>211</sup>。しかしパート職員と正規職員の職域が重なるにつれ、その仕事振りが常に比較されるようになり、キャリアパートが正規職員と同等、あるいはそれ以上の職務をこなすようになったにも関わらず、そのいっぽうで、正規職員とパート職員の処遇格差が、事実としてなお存在し続けたことから、格差の合理性に疑問が呈されることとなり、それが正規職員の「能力」不足問題として表出したのであった<sup>212</sup>。

---

<sup>208</sup> 1969～1985年までC01社で人事部門を担当をしていたN氏への聞き取り（2000年7月11日）および、労組委員長のK氏への聞き取り（2000年10月9日）においても、正規職員の教育訓練等について一貫した取組がなされてこなかったことが指摘された。

<sup>209</sup> C01社の正規職員の実務、マネジメント能力不足問題を詳しく論じたものとして、小野塚知二「雇用形態の多様化と労働組合」、協同組合総合研究所『21世紀の生協労働運動』研究報告書第28号、2001年8月、23～59頁がある。

<sup>210</sup> C01社労働組合（1999）『生活実感・労働実感アンケート』1999年、11頁、36頁。

<sup>211</sup> 八谷真知子（1996）「生協におけるパート労働 その現状と課題」『賃金と社会保障』No. 1170、34頁。

<sup>212</sup> こうした正規職員の能力不足が争点になったのはC01社のみではない。生協総合研究所が2007年に設置した「生協における働き方研究会」が、10の生協を対象に行ったアンケート調査を見ると、正規職員は、コミュニケーションの力量に対する自信は高いものの、「商品知識」や「目標達成」に関する力量、なかでも「人員管理」に関する力量に自信を持っていないことが明らかとなっている。（禿あや美（2008）「ジェンダーから見た生協

正規職員の異動を促進し能力向上を可能にするために導入された職能資格制度は、職位と等級の不一致をもたらしており、本来ならば1、2等級に格付けられる部門担当の職務を担当している者であっても、実際には7等級に格付けられ処遇されている者すら存在することになってしまったことも、同じ仕事をしているパート職員と正規職員の賃金格差を広げる結果となってしまった<sup>213</sup>。

こうした「能力」の不足問題が、現場において問題視される背景には、正規職員とパートタイム労働者間の賃金格差が解消しないという事実がある。2000年時点のパート職員の平均時給は1,042円、キャリアパートの平均時給は1,572円である。図表2-29のとおり、長期的にみると徐々に上昇したのは事実である。他方で、労組資料によれば、正規職員の労働組合員の平均月給は335,601円（1998年）、一時金は4.72か月（1997年）年間労働時間は1,875時間（1998年）で、これらで単純に時給を計算すると、2,992円となる。もちろん正規職員の役職や等級が考慮されていないので、単純な比較はできないが、それでも、目に見えやすいところでは一時金の差など、両者の格差は存在している。

そもそも、パートと正規職員間の賃金格差に対する経営者側の見解は次のようなものであった。それは、正規職員とパート職員の働き方が異なっており、両者の制度を比較することは困難であるというものであった。すなわち、正規職員には、①8.5時間拘束、②就業時間帯は本人希望が認められない、③職種・職務変更の発生、④事業所間異動がある、というパート職員との違いがある。これらの前提を考えると、パート職員と同レベルで制度の検討はできない。したがって、正規とパートの賃金を「リンク」させる考えを持たず、また正規職員とパート職員の賃金は、「社会水準」において形成されており、生協のみが社会と切り離されたところで労働条件は設定できない。そこで、パートの二極化に対応した評価制度を検討する、そのような考えに基づき、キャリアパート制度は導入されたのである<sup>214</sup>。しかし店長を担うまでに仕事範囲の広がったパートタイム労働者の時給が、正規職員と等しくなるわけではなかったのである。

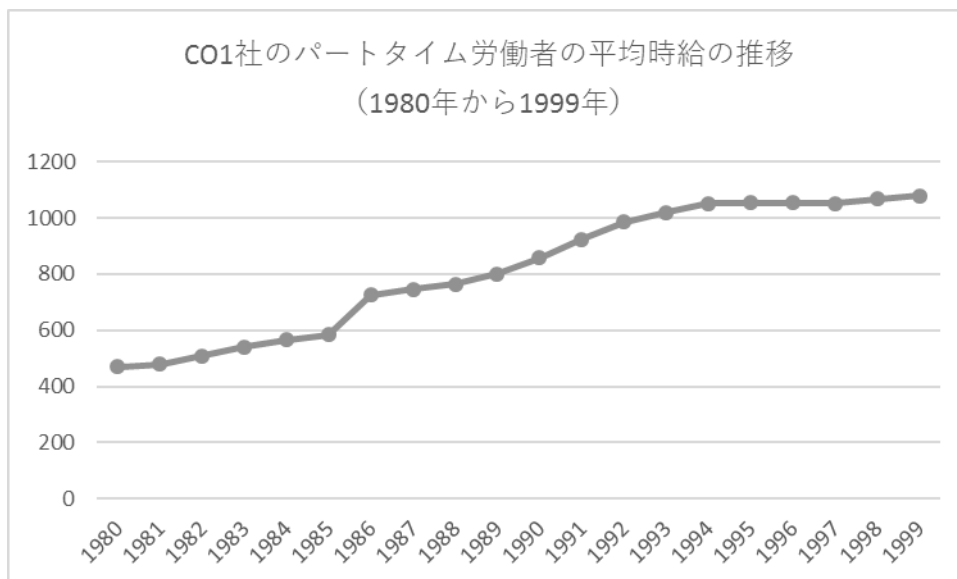
---

の職場と仕事」（生活総合研究所（2008）『「生協における働き方研究会」報告書』生協総研レポート第58号、37-47頁）。

<sup>213</sup> CO1社人事部『今後の人事制度について』2002年4月、9頁。

<sup>214</sup> CO1社労働組合（1992）『第7回定期大会議案書』

図表 2-29



出所:CO1 社労働組合(1998)『第 13 回定期大会議案書』および、同(1999)『第 14 回議案書』より作成

さらに、労使交渉の積み重ねによるパート職員の処遇改善によって、パート職員は世間相場に比べて割高となったことは(図表 2-29)、2000 年以降、別会社化、業務委託化を促し、現場での雇用関係はさらに複雑化することになった。加えて、キャリアパート制度導入によって、一般パートとキャリアパートの指揮命令関係が明瞭にされたことから、一般パート職員の職場での不満の多くは直接の上司であるキャリアパートに向けられることになり、「正規職員 vs. キャリアパート」のみならず、「正規・キャリアパート vs. 一般パート」という対立関係が深まることにもなった。そしてその対立は、パート職員も組織化しているがゆえに労組内にも持ち込まれてしまったのである。これらの問題が複雑に絡み合い、現場における管理・命令権限に混乱が生じるとともに、労働者間の意思疎通や人間関係が悪化することとなっている<sup>215</sup>。パート職員の職域の積極的な拡大を促進し、受諾してきた労使双方は、それゆえに様々な問題を組織内に内包することになり、その難しい問題へ対処することが求められることになったのである。

#### 第 4 節 小括

店舗の急激な増大とそれに伴う労働力不足に対して、経営者側は正規職員ではなく人件費負担の軽いパート職員の多用によって対応し、パート職員の職域拡大を推進してきた。それに対して労組の側は、パート職員の処遇を正規職員並にするためには仕事の面でも正規

<sup>215</sup>このような現場の混乱は、CO1 社が実施したアンケート調査にもはっきりと表れている。CO1 社『90 年 2~3 月に実施した退職したパート職員の「退職理由のアンケート」の結果について』1990 年。

職員並化することが必要と考えた。そうすることでパート職員全体の処遇改善を実現し、労働者モデルも正規職員と一致させることができたため、パートの職域拡大を受諾してきたのであった。その結果、パート職員比率は同業他社よりも高まるとともに、正規職員の主任、あるいは小型店の店長レベルにまでパート職員の職域は拡大し、使用者側も正規職員より人件費負担の軽いパート職員を大量に活用することによって、事業の急成長を実現させることができたのである。

しかし、労組は正規職員の賃金を生活保障給として基本的に考え、年齢給的制度の維持を求めらるべきで、パート職員の賃金は職域や職責に応じた賃金を要求するという異なるロジックを使わざるを得なかった。パートの処遇を改善するための手段として職域の拡大を積極的に位置付けた結果、世間相場以上の賃金獲得は実現できたが、しかし、パート職員の職域は正規職員と重複するようになったにもかかわらず、正規職員とパート職員の賃金格差を結局埋めることはできなかった。そして賃金格差を埋めるためにパート職員の職域拡大を促進すればするほど、かえって正規職員との処遇格差問題は先鋭化することになってしまい、結果として正規職員の「能力」不足が問題として提起されることになったのである。その問題に対処するために、正規職員の処遇制度、教育訓練制度の整備が試みられたが、結局それは、パート職員に対する処遇決定の論理との乖離を埋めることはできず、処遇格差は解消されることはなかったのである。

本章での議論を踏まえ、CO1社における分業と秩序の相互連関をまとめると次のようになる。CO1社では、正規職員とパートタイム労働者に対する人事・処遇制度に対して異なるロジックを用いていた。正社員には長期に育成しながら生活を保障する賃金を支払うことを前提にその賃金水準が考えられていた。パートタイム労働者については、基本的には低賃金労働者としての活用を意図しながらも、管理的な仕事を担うパートタイム労働者に対しては時給を積み増す人事・処遇制度を構築した。経営者側は、低賃金でもまじめに働くパートタイム労働者の活用によって、店舗のローコスト化を図ることができた。加えて、正規職員の賃金が職務内容に応じて決まっているわけではないという認識を前提にすれば、正規職員とパートタイム労働者の職務内容の重なりをもって、両者の賃金格差が即否定されるわけではないと捉えた。両者の企業内での位置づけの違いを理由に、賃金格差の「解消」ではなく、改善にとどまる程度に、パートタイム労働者の人事・処遇制度を変更した。したがって、管理的な仕事を担うパート職員の賃金は、正社員と比較すれば、かなりの低水準に据え置かれたのである。

両者の職務内容は重なり、管理的な仕事においてはその違いは不明確となる。その結果表出した問題は、第1には、正社員と同じように管理的な仕事を担うパートタイマーの、正社員との比較における低処遇なままであるということ、そして第2に、正社員にとっては、管理的な仕事を担うパートタイマーと同じ仕事を担いつつも、相対的に高い賃金が適用されていることの根拠、すなわち「能力」が、その賃金にふさわしい程度に正社員に蓄積されているのか、という疑念であった。両者の職務の重なりを深化がもたらした企業内秩序の混乱は、両者を包摂できる新たな論理を作り出す必要性を示しているのである。

## 第6章 ダイエーにおける人事・処遇制度の変化

### はじめに

本章では1990年代以降の民間の流通・小売業における人事・処遇制度の変化を取り上げる。前章が生活協同組合という事業形態の事例を取り上げたため、本章では、一般の流通・小売業の事例を、報道等を通じて資料が豊富に得られるダイエーを軸に、整理するものである。

流通・小売業は、前章でも見た通り、多くのパートタイム労働者をはじめ、いわゆる非正規労働者の活用を積極的に行ってきた産業である。加えてバブル経済崩壊後の不況のあおりを受け、さらに1998年の大規模小売店舗立地法（大店立地法）の制定等による競争の激化によって、経営破綻、経営統合や会社更生法の適用等も生じたように、小売各社の経営環境は非常に厳しかった。そこで各社は人件費節減を目的に、特に1990年代後半以降パート労働者比率を急上昇させた。その割合は8時間換算をした場合であっても80%近くにまで上昇しており、小売業はパート労働者抜きには成り立たない産業となっている。同時に、パート労働政策の進展により、日本型「均衡処遇」の具体化とその実施がより強く求められるようになると、民間企業各社は、2000年頃より正規従業員とパートタイマーを一体化した形で処遇制度の見直しを行っていった。

こうした制度変更はパートタイム労働者の職域を広げ、働き甲斐を創出し、より公平な処遇に近づくものと評価されるいっぽうで、正社員の処遇を見れば業績によって賃金が大きく変動し、転勤や労働時間への柔軟な対応が求められるなど、よりハードルの高い働き方となっているとも言われている<sup>216</sup>。

そこで本章では、経営危機や経営再建が大きな関心を持ったダイエーを中心に上げ、小売業で急速に進んだ雇用形態の多様化と処遇制度の変化が、どのような経営環境の下において起こったのか、特に1990年代後半に焦点を当てて明らかにしたい。

### 第1節 ダイエーの概要

まずはその概要を確認したい。ダイエーは1957年に創業し、第1号店を大阪府旭区の千林駅前に出店している。1969年より全国へのチェーン展開を本格化させたが、基本的には関西にも大きな比重を置き続けていた。創業以降のダイエーの成長は著しく、1971年に大阪および東京証券取引所市場第一部に株式上場し、同年には三越を抜き小売業の売上高日本一を達成した。この頃のパート・アルバイト比率は22%に過ぎなかったことは図表2-31にも現れている。1980年には流通業で初めて売上高1兆円を実現し、他企業との合併等を経て、ダイエー本体の店舗数は1998年には最多の378にまで増加した（図表2-32）。パート・アルバイト比率も6割にまで急激に上昇している。

---

<sup>216</sup> 三山雅子（2003）「日本における労働力の重層化とジェンダー」『大原社会問題研究所雑誌』NO.536、2003年7月、および金英（2017）『主婦パートタイマーの処遇格差はなぜ再生産されるのか スーパーマーケット産業のジェンダー分析』ミネルヴァ書房を参照のこと。

しかし、1995年の阪神・淡路大震災はダイエーに大きなダメージを与えた。震災によって神戸市内の11店舗が休業し、パートタイマー630名に退職届の提出を求めるなど、従業員数は減少した。管理判断業務を担い労組員でもあった定時社員（パートタイマー）と正社員は、他店や関連企業へと異動したが、契約期間が6ヶ月のパート従業員のみは雇い止めの対象となり、パート従業員内においても明暗が分かれた<sup>217</sup>。雇い止めに当たっては、「コミュニティユニオン全国ネットワーク」や「武庫川ユニオン」など4団体がダイエーに対して「強要による解雇を再考すること、自宅待機者への休業補償、店舗再開時の優先雇用」など5項目の要求書を提出している<sup>218</sup>。

震災やその他の要因も重なって、1997年頃よりダイエーの経営悪化が表面化し、1998年には株式一部上場以降、単独および連結決算の経常利益がはじめて赤字になり業績が急速に悪化した。創業者の中内功氏が1999年には社長を退任、2001年には会長も退任するに至り新体制へと移行したものの、業績の改善は見込めなかった。そこでこれらの問題に対処するため1000億円を越える無償減資および株式併合や、普通株ならびに優先株式の発行、赤字店舗の閉鎖（2002年に60店舗、2005年に55店舗）、管理職と一般職の希望退職の実施（1999年から2005年の間に約3500名）、パート労働者の一層の活用（2001年の72.1%から2007年には79.3%まで比率が上昇、その後若干減少した（図表2-33））など、経営再建策の計画・実施に取り組んだ。

ダイエーには「グループ従業員は10万人、家族を含めると50万人、取引先を加えると100万人」が関係しており、「大きすぎてつぶせない」存在としてその動向は多くの注目を集めた<sup>219</sup>。まさに会社存亡ともいえる状況で、人件費の削減を狙って、より積極的な非正社員の活用がおし進められたのである。

ダイエーは自力再建を目指したものの、しかし2004年にはついにそれを断念し、産業再生機構による支援を要請した。2006年には筆頭株主が丸紅に移行するとともに、翌年にはイオン・ダイエー・丸紅による資本・業務提携の合意に至り、「ダイエーグループ新中期経営計画」を策定するなど、再建に取り組んだ。2013年にはイオン株式会社の連結子会社化され、2014年には株式の上場廃止、2015年にイオン株式会社によって完全子会社化されている。

かつては総合スーパー6社と呼ばれ、戦後の流通業を率いてきたダイエーの戦後の歩みは、戦後の日本経済の浮沈を象徴するかのような存在であるとも言えるだろう。

このように会社全体が大きく揺れ動く中、そこで働く人々の人事処遇制度もまた変化してきた。創業以来、正社員とパート労働者の処遇制度は何度も改正が重ねられてきたが、両者の制度そのものは分けられてきた。しかし2002年に導入された「CAP制度」において両者はほぼ統合された。本制度導入には職場でのパート・アルバイト比率の上昇や、パート労働政策の「均衡処遇」概念の浸透のみならず、上記で見たようなダイエーをとりまく経営環境や大幅な人員配置の変更などが密接に絡み合っているように思われる。

そこで以下では、ダイエーや日本経済の不況が深刻度を増した1997年頃を一つの時期区

---

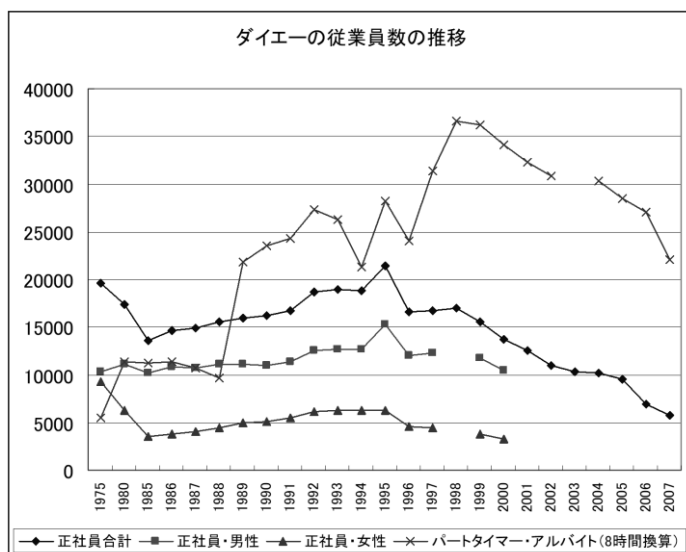
<sup>217</sup> 『朝日新聞』朝刊、1995年2月14日

<sup>218</sup> 『朝日新聞』朝刊1995年3月8日、大阪版。

<sup>219</sup> 『朝日新聞』朝刊、2002年3月29日

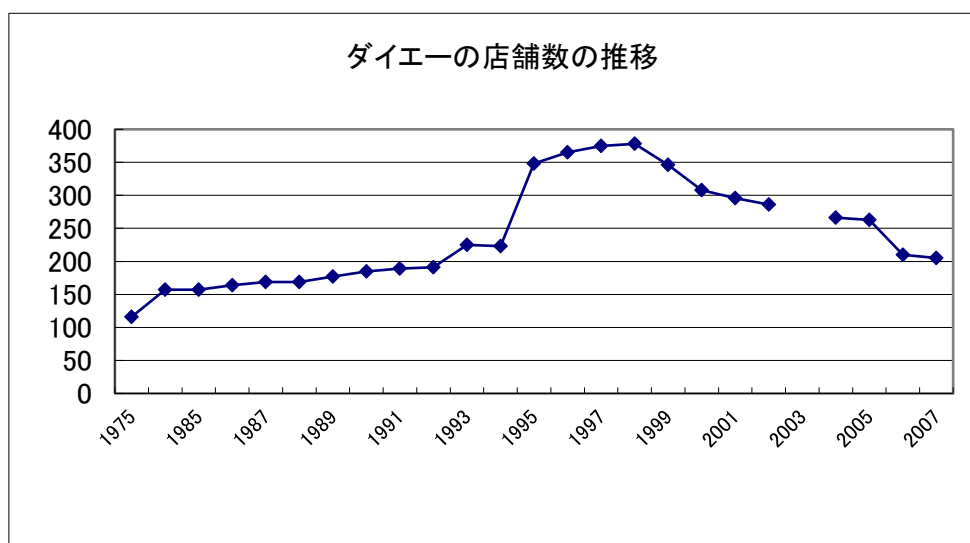
分とし、非正社員と正社員の処遇制度の変化について述べていきたい。

図表 2—31



注: 1989 年よりアルバイトを含む数字パートタイマー・アルバイトの数値は、8 時間換算のもの。1989 年からアルバイトを含むものになっており、それ以前はパートタイマーのみの数値であった。『有価証券報告書』より作成

図表 2-32



注: 『有価証券報告書』各年版より作成

図表 2-33 ダイエーのパート・アルバイト比率と店舗数の推移

年	パート・アルバイト比率 (8時間換算)
1975年	22.0%
1980年	39.5%
1985年	45.2%
1990年	59.3%
1992年	59.4%
1994年	53.1%
1995年	56.8%
1997年	65.3%
1998年	68.4%
1999年	69.9%
2001年	72.1%
2002年	73.7%
2004年	74.9%
2005年	74.8%
2006年	79.5%
2007年	79.3%
2008年	78.2%
2009年	77.2%
2010年	76.7%
2011年	76.0%
2012年	75.7%
2013年	76.7%
2014年	75.9%

注:『有価証券報告書』各年版より作成

## 第2節 1980年代から1990年代の低成長期の人事・処遇制度

### 1. パートタイム労働者の人事・処遇制度

ダイエーにおいてパートを対象にした処遇制度として、まず初めに整備されたのは、1970年に導入された「準社員制度」である。当初、パート労働者は単純・定型的仕事を担当するものと想定されていたが、やがてパートの職務範囲を広げ、判断業務も担当する位置づけが新たに与えられ、1981年には「定時社員制度」が導入された。その後1986年、1992年に改正されている。いっぽう、正社員の人事制度については、1976年、1984年、1990年、1997年、1998年、1999年の6回改訂された。そして2002年には正社員とパートタイマーの人事制度を統合させる新制度がつけられたのである。

1981年に導入された「定時社員制度」は、パートの戦力化を目指し、能力主義による人事制度を確立したいとする企業と、新制度導入をきっかけとしてパート労働者の組織拡大を図りたいとする労働組合の方針が一致したことにより誕生した<sup>220</sup>。定時社員制度導入のきっかけは、全ダイエー労働組合がゼンセン同盟の組織拡大方針を受け、パートタイマーの

<sup>220</sup> 『労政時報』2613号、1982年9月10日



組織化に乗り出したため、労使双方が合同でパートタイマーの戦力化を目指した新しい人事制度の導入を検討し始めたことにある。ダイエーでの組織化は1979年9月に北海道を皮切りに、1981年5月に全店に広がった。定時社員を組織化の対象とし、地域を限定して取り組み始めていた。会社としても戦力化によるモラルアップ、人事処遇制度と賃金体系の確立と平行した組織化のため、スムーズに受け入れられたという。

制度導入に伴い、準社員から定時社員への登用が行われ、14,600名の準社員のうち1,100名が定時社員になり、その全員が労働組合に加入することとなった。

準社員は定型業務・補助業務を担当し、定時社員は一般的な指示や一定の処理基準に従って単独判断業務を行ない、上司の指示の下で準社員の指導育成も担当することとなった。この時期には、パートタイマーの戦力化が小売業全体で進み、多くの企業で「能力主義的な」人事制度の導入が注目されていた。ダイエーにおける制度も同業他社で多く見られたものとそう違いはない。しかし注目される点としては、就業規則の第3章「人事」の第1節、「登用・異動」の第29条（異動）に、「業務上必要あるときは、職場もしくは、職種を変更することができる」こと、また「職場、職種の変更を命ぜられた場合は正当な理由が無い限りこばむことはできません」と記されていることである。異動についてはその範囲は正社員ほど広くないにせよ、定時社員に全くないというわけではなかったことが分かる。当時、店舗数を急速に増やしていた同社に、戦力となったパートタイマーを異動させたいというニーズがあったことが推測できる。

また、労働時間について、1週につき25時間以上として各人ごとに定めているが、「一部を除きほとんどのパートタイマーは正規従業員と同じ時間帯（午前9時～午後6時）で働いている<sup>221</sup>」とあり、定時社員として単独判断業務を行う者と正社員の違いが曖昧であることも見て取れる。正社員と定時社員の働き方にはかなり似ていたと言えるだろう。

賃金の支払われ方もより複雑なものになっていった。準社員制度では勤続年数に応じて昇給するものであったが、定時社員制度では職務遂行能力を重視する体系に変更された。習熟度曲線を想定し、それに応じた賃金を支払うことになっている。その判断は人事考課（成績、能力、情意）によって3段階で評価される。このような同社の動きは、正社員とパートの職務の違いが不明確になりやすい管理職パートについて、正社員と似た制度を取り込むことにより、その賃金額や支払い方法の社内的な合理性を確保しようとしたと考えられる。

「定時社員制度」導入に伴いパート労働者比率は上昇し、1980年に39.5%だった8時間換算のパート比率は、1985年には45.2%へと上昇している。その後1986年には制度の見直しを行い（「オレンジマスタープラン」）、資格を細分化し、処遇と職務の結びつきを強化するなどの変更が加えられた。職場の中での納得や公平性を保つために、画一的な処遇ではなく、職務遂行能力に応じた評価と処遇の結びつきを強化し、働きぶりに応じてパートの賃金に差をつけることになったのである。

1986年に導入された「オレンジマスタープラン」は、2002年の「CAP制度」まで基本的に維持されていたパート労働者の管理制度であるため、ここでやや詳しく紹介したい<sup>222</sup>。

オレンジマスタープランは、定時社員・準社員双方に適用されるものである。それまで画

<sup>221</sup> 『労政時報』2613号、1982年9月10日。

<sup>222</sup> 『労政時報』2995号、1990年10月26日。

一的に管理されていた定時社員は、新たに「オレンジ・マスター」、「オレンジ・シニア」、「オレンジ・パートナー」の3つのランクに分けられた。準社員は一定の条件を満たせばオレンジ・マスターへ登用される<sup>223</sup>。準社員は販売の基礎的な業務を担当することが期待され、単純・補助的仕事を担当しているが、オレンジ・パートナーは標準的な知識・技能や、一般的指示や一定の処理基準に基づく判断業務を遂行することが要求された。オレンジ・シニアはやや高度な知識技能、応用動作と判断業務の遂行が要求され、オレンジ・マスターは部門管理マネージャー（アシスタントマネージャー）までの昇進が可能で、専門的知識・技能および企画・立案、利益管理、顧客管理、部下の指導管理など、多くの管理業務を遂行することが要求された。

各資格の時給は30円ずつ差がつけられ、年2回の賞与支給時には1万8千円、3万6千円、5万4千円が上乘せ支給された。このように高い職務遂行能力が求められるオレンジ・マスターへの昇格数は非常に低く抑えられた。1986年の第1回目の試験では、上級資格への受験資格保有者のうち7割がチャレンジしたが、合格率は3割の80名に止まった<sup>224</sup>。制度導入から4年後の1990年の状態を見れば、準社員は約6,100名、定時社員は約3,200名で、オレンジ・マスターは133名のみである。平均勤続年数は準社員5.9年、定時社員8.9年で、平均実働時間はそれぞれ150時間、161時間、平均時給は634円、736円であった。

その後1992年に準社員制度と学生アルバイトが中心の臨時社員制度を整理・統合した「パートタイマー制度」が導入され、定型的業務を担当する「パートタイマー」と管理的業務を担当する「定時社員」の二つの“身分”に整理されたのである。

このようなパートの処遇制度は、1980年代後半以降に流通・サービス業、各社で広く見られ、例えば伊勢丹では「サムタイマー制度」、西友では「ビーナスプラン」、すかいらーくでは「ユニット・マネージャー制」として導入されるなど、本格的なパート労働者の活用の時代の到来と捉えられていた。ダイエーにおけるパート比率は、1986年の43.9%から2000年に71.3%にまで急増したが、それを支えたのは意欲も能力も高いパート労働者の働きぶりと、それを引き出した「能力主義的」な処遇制度であった。質・量の両面から活用の拡大が推し進められていったのである。

## 2. 1990年代の正社員の人事・処遇制度：限定勤務地制度

いっぽう、正社員は基本的には「職能資格制度」によって処遇されていた。1976年に導

---

<sup>223</sup> 準社員のうち、勤続2年以上で年齢が20歳以上51歳未満、週の契約時間が25時間以上で、人事考課の成績がBA以上、過去1年間の出勤率が9割以上の者は、オレンジ・パートナーへの登用試験（筆記および面接）を受けることができる。オレンジ・パートナーからオレンジ・シニアへは2年以上の経験と人事考課が3期AAAで出勤率が9割以上、業務改善レポートを提出し、所属長の推薦のある者で週25時間以上契約している者が自動的に昇格できる。そしてオレンジ・シニアからオレンジ・マスターへは昇格後2年以上で人事考課が2期AAで出勤率9割以上、所属長の推薦があり週25時間以上契約している者が昇格試験を受けることができる。そして、試験は毎年9月に実施され、業務知識、社内規則、一般常識が問われることになっていた。『労政時報』2995号、1990年10月26日。

<sup>224</sup> 『日本経済新聞』夕刊、1987年2月9日

入された職能資格制度には、1984年に限定勤務地制度をベースとした複線型人事制度「SPARK PLELAN I」、1990年には職務と役割別に3つの社員区分に分ける本格的複線型人事制度「SPELARK PLELAN II」という2回の変更が加えられた<sup>225</sup>。このような限定勤務地制度は、2002年の「CAP制度」下において廃止され、基本的には勤務地の限定される社員は有期契約で時給・日給労働者のみとなってしまった。このような制度変更については重要な論点であるため、ここでこの制度をやや詳しく見ておきたい。

SPARK PLAN I、IIの両制度において、正社員は、1) 全国転勤の可能なナショナル社員、2) 24の地域ブロック内における勤務が原則のリージョナル社員、3) 本人の自宅から通勤可能(90分の範囲内)のホーム社員に分けられた。図表2-34は、SPARK PLAN IIの社員区分を示している。高齢化社会が進む中で老いた両親の介護や子供の教育のため転勤しにくい従業員への対策をとるよう、労組側が問題提起したことから限定勤務地制度が導入された<sup>226</sup>。また、地域採用従業員を増やすことによって、地域の事情に精通した従業員を育てるという会社側の目的<sup>227</sup>や、1982年秋から進めた地域事業本部へ仕入れ権の一部委譲や、販売政策の決定権の付与などの「地域主義」を人事面から支えるという目的もあった<sup>228</sup>。ダイエーは日本を5つの地域ブロックに分け、それぞれに異なる地域別本人給を支払い、きめ細かい運用を行った。その金額は、最も高い東京の本給を100とすると、最下位の沖縄、青森、鳥取は80となっている<sup>229</sup>。

1984年時点の男女別の割合を見ると、ホーム社員、リージョナル社員、ナショナル社員はそれぞれ男性の8%、33%、59%、女性の48%、41%、11%であり、勤務地を限定する働き方は、男性の4割、女性の9割とかなり多くの人々が選択したことがわかる<sup>230</sup>。コースは26歳、31歳、36歳のときに見直され、社員の意思で変更可能である。しかしこの制度は全社員に「昇進・昇給」か「転勤拒否」かの二者択一を迫るものとの見方もあった<sup>231</sup>。というのも、SPARK PLAN Iの時点では、地域限定社員は売場担当が基本とされ、売場主任までしか昇進できず、昇進可能性が極端に狭かったからである。つまり管理職を目指すなら全国転勤が前提で、販売の専門職で力を発揮したい人は転勤のない自宅通勤コースしか選べず、賃金も低く抑えられていたのである。

こうしたことに対する批判もあって、1990年導入のSPARK PLAN IIではより昇進範囲が拡大され、リージョナル社員は副店長まで、ホーム社員はアシスタントマネージャーまで昇格できることになった。

また、賃金支払いについて、それまでの制度では基本給として地域別本人給と職能給が支払われていたが、『〇〇ができる』という曖昧な能力評価では無く、仕事の結果を処遇に反映するべく、地域別本人給と仕事給に切り替えた」という。仕事給は同一クルー内では職務の難易度(資格)に応じて水準が設定される。また同時に、JOB評価が導入された。これは

<sup>225</sup> 『労政時報』3041号、1991年10月18日。

<sup>226</sup> 『朝日新聞』朝刊、1985年4月8日。

<sup>227</sup> 『日経産業新聞』1986年10月20日の人事室長談による。

<sup>228</sup> 『日本経済新聞』朝刊、1984年3月15日。

<sup>229</sup> 『日本経済新聞』朝刊、1984年9月17日。

<sup>230</sup> 『朝日新聞』朝刊、1985年4月8日。

<sup>231</sup> 『日本経済新聞』朝刊、1984年3月15日。

仕事の達成度を評価するものである。これは従来からの「ストベーシクトレーニング」というマニュアル（作業基準）を活用し作成されたもので、JOB 項目ごとに「抜群」という評価から「非常不満」までの7段階で評価されることになっている。これは課業を明確にし、その出来映えを評価するもののように、「仕事の棚卸しができ、より職務（仕事）に直結した処遇体系となったが、今後は職掌ごとにさらに職務を切り分けるなどして、より職務給的な賃金制度に発展させていきたい」と述べられている。1996年に導入されたスパークプランⅡの基本コンセプトは「個の発揮、職務に応じた賃金、同一等級同一賃金」とされ、「職務能力」ではなく、「職務」に応じた賃金支払い、という考え方が全面に押し出されるようになっていく。JOB 評価はすべてのクルーが受けるとされ、社内の仕事が細かく洗い出され、明確化されていることがわかる。小売業のチェーン店は、仕事内容から店舗レイアウトに至るまで「標準化」を進めることで店舗の管理運営コストを削減し、規模の経済を追求し、利益を得ることができるため、職務をマニュアル化しやすく、したがってパートタイマーから正社員まで仕事を明確化しやすいという特徴が、このような制度にも現れている。

図表 2-34 ダイエーのスパークプランⅡにおける社員区分(1990年)

		エキスパートクルー	ゼネラルクルー	マネジメントクルー
		店やサービスデポにおいて販売や担当業務のエキスパート、本部事務エキスパートやそれを目指す社員	マネジメントクルーを目指す社員	グループエグゼクティブを目指す社員
N(ナショナル)社員	全国各地	○	○	○
R(リージョナル)社員	一定地域内(全国15ブロック)	○	○※	
H(ホーム)社員	本人住居から通勤可能(90分以内)	○		

※ゼネラルクルーのうち、マーチャンダイザー、バイヤー、SV、DBスタッフについてはN社員のみ。

『労政時報』3041号、12ページを参考に作成。

このような勤務地を限定する制度は、当時のジャスコ（1993年）や長崎屋、ニチイ（1986年）イトーヨーカ堂（1985年）でも採用されていた。

例えば西友では、従業員のニーズ調査を目的に、人事部門が一般社員を対象に開催した覆面座談会において希望の出て、勤務地を限定する制度を導入した<sup>232</sup>。導入の目的は住環境・通勤環境の悪い首都圏を回避する人材のニーズに応え、地方に社員を定着させることとされていた。地域の物価を踏まえ給料は低いが、ダイエーとは異なり昇進などでは差がつかない<sup>233</sup>。また、ジャスコでも、両親の扶養や介護の問題、子どもの進学など、家庭生活とのバ

<sup>232</sup> 『労政時報』3172号、1994年7月29日

<sup>233</sup> 『日経流通新聞』1993年3月9日

ランスを重視する声の高まりを受け、1993年に「ISMプラン」と称する新人事制度を導入し、従業員は「総合職」、「地域専任職」、「専門職」に分けられた<sup>234</sup>。地域専任職は、さらに地域ブロック内での転勤のあるリージョナル職（R職）と、転居を伴う転勤のないローカル職（L職）に分けられた。44歳になるまでは本人の希望によりコース変更が可能であるばかりでなく、地域専任職でも「営業第一線の大型店店長」に就くことができる。そのようなことから1992年の仮申告の結果では、地域専任職を選択したものは正社員の7割で総合職は3割に過ぎず、男女別で見れば男性については半々、女性は地域専任職を9割が選択していた。このことは、「総合職よりも地域限定職が不利ということはない」ことを従業員が理解している結果ではないかとも見られた<sup>235</sup>。このように勤務地を限定する働き方のニーズは、女性のみならず男性においても高いことは注目すべきことであろう。そしてこのような制度は、その他にもJTB、トステムなど業種を超えて導入されていったのである。

また、1990年代前後の小売業では正社員の勤務時間の短縮も進められた。例えば百貨店の三越では1990年に、全店の販売部門を中心として、ほぼ隔週で週休3日となるようシフト勤務パターンへ工夫が加えられた<sup>236</sup>。ジャスコでは1992年に1ヶ月連続休暇を取得させる制度を、管理職320名を対象に試行し、翌年には全社の管理職1,500名を対象に実施すると発表した<sup>237</sup>。同様に時短を推進する企業は丸井（1991年）や天満屋（1991年）でも実施され、年間総実労働時間を2,000時間から1,800時間程度に縮める方策が各社でとられていったのである。

このように正社員の働きやすさが制度的に追求されるいっぽうで、正社員の賃金制度では、より職務に根ざした方向での変更がこの時期から模索されるようにもなっている点も、注目すべきであろう。ダイエーにおいて1996年に発足した労使5名で構成される「人事制度賃金体系プロジェクト」は、「個の発揮、職務に応じた賃金、同一等級同一賃金」を基本コンセプトとする新制度、「オレンジプラン21」を1997年にまとめ、成立させた<sup>238</sup>。

オレンジプラン21において処遇を分ける基準となったものは、次の二つである。それは、1) 転勤の有無とその範囲（これは以前からの制度と同様）、そして、2) 専門能力の種類である。2) に関しては大きく分けると3つに区分けされている。A) 広い経験とマネジメント能力が求められるゼネラルクルーとマネジメントクルー、B) 特定の部門（水産、畜産、本部事務）に関する深い専門的知識や技能が求められるカスタマークルーとプロフェッショナルクルー、C) 薬剤師や経理などの高度な専門能力・技能が求められるスペシャリティクルーである。上記の1) および 2) と、限定勤務地制度の対応関係をまとめたものが図表2-34である。

また、賃金体系についても、これまでは月例賃金の基本給は地域別本人給と職能給で構成されていたが、職能給に替わって仕事給が支払われることになった。仕事給は同一資格においては「仕事の実行度」に基づき一定期間昇給するが（最短6年、最長18年）、その後は

---

<sup>234</sup> 『労政時報』3108号、1993年3月26日

<sup>235</sup> 同上

<sup>236</sup> 『労政時報』2990号、1990年9月21日

<sup>237</sup> 『労政時報』3052号、1992年1月17日

<sup>238</sup> 『労政時報』3304号、1997年5月23日

シングルレートに移行し定昇がなくなる仕組みで、上位資格に昇格した場合に大幅昇給する。また、職務の明確なスペシャリティクルーは資格別のシングルレートとなった。このような制度改定は社内において、職務により直結した賃金・処遇制度への変更と受け止められ、また今後もそうした方向性に進むものとの認識が深められていくものであった。

こうして、勤務地限定と職務に根ざした賃金という基本路線が成立し、2002年のCAP制度へと引き継がれてゆくのであるが、そこへ至るまでの5年間の変化は大きく、ダイエーを取り巻く状況は急速に悪化するのである。

図表 2-34 オレンジプラン 21 (1997年) における正社員の区分

	マネジメント層 (ゼネラルクルー→マネジメントクルー)	特定技能 (水産、畜産、本部事務を担当するカスタマークルー→プロフェッショナルクルー)	専門的能力 (薬剤師やシステム、経理を担当するスペシャリティクルー)
ナショナル社員 (全国転勤あり)	◎	◎	◎(すべてのコース選択可能。薬剤師1級までの昇進可能。)
リージョナル社員 (地域限定の転勤あり)	○(店長以上への昇進は不可能)	◎	○(薬剤師のコースのみ選択可能。薬剤師2級までの昇進可能。)
ホーム社員 (転勤なし)	×	◎	○(薬剤師のコースのみ選択可能。薬剤師2級までの昇進可能。)

『労政時報』3304号、1997年5月23日に基づき作成  
 選抜試験を受ければ、ゼネラルクルーはマネジメントクルーへ、カスタマークルーはプロフェッショナルクルーへの昇格が可能。

### 3. 1990年代の業績悪化と正社員のリストラ

正社員を対象にした新人事制度「オレンジプラン 21」が導入されたのは1997年であったが、まさにその年からダイエーは赤字に転落し、経営難が表面化する。再建の一環として、1999年には株式上場以来初の希望退職が実施された。800名の募集に802名が応じ、加えてグループ企業への転籍募集にも予定の1,000名を上回る1,270名が応じ、それは計画を前倒して実施されることとなった<sup>239</sup>。加えて1998年には管理職層を対象に年俸制を導入し、その翌年には半期俸制に切り替えた。報酬は基本年俸と業績年俸によって構成されており、売上、利益、目標項目の達成度が基準を下回ると、業績年俸はゼロになる可能性もある。導入から3期経った2000年の段階では、同じ店長であっても、年収で500万円の格差がつくようになった<sup>240</sup>。厳しい業績主義の導入といえるだろう。

このようなリストラ策を講じたものの業績は回復せず、2000年には小売売上高首位をセブンイレブンジャパンに奪われ、また同年には長崎屋が、翌年にはマイカルが破綻するなど、ダイエーのみならず小売業全体を取り巻く経営環境は厳しさを増していった。

<sup>239</sup> 『日本経済新聞』朝刊、1999年8月3日

<sup>240</sup> 『労政時報』3472号、2000年12月15日

そこでダイエーは2001年3月末に再度、1,000名の希望退職を募集することになる。対象としたのは40歳以上59歳以下の、店舗責任者と本部の管理職を除くすべての正社員で、自己都合退職の2倍の退職金を支払う条件で、希望者には再就職支援会社による転職支援サービスも提供した。結局1,000名が応じ、支払い総額は約160億円にも上った。

例えば首都圏の店舗で勤務していた46歳の男性は、割り増し分を含め1,800万円の退職金を受け取り退職し、その後は採用担当をした経験を生かし「教育や総務関連の仕事に就きたい」と話している<sup>241</sup>。このような希望退職に加えて2001年3月から正社員の基本給が1年間5%カットされ、管理職は年俸を一律10%カットされることともなった。

こうした方策に平行して、ダイエーは1,000名に及ぶ女性派遣労働者の受入れも行った。派遣会社1社では対応できない規模であるため、複数の派遣会社より販売経験のある即戦力として、20歳代から30歳代の女性を受け入れた。希望退職で「辞める従業員の神経を逆なでする」ため、この交渉は極秘に進められたという<sup>242</sup>。

翌2002年1月には希望退職を中心に1,000名の削減を、2月にはダイエーグループ「新三カ年計画」を発表する。ここでは不採算部門の60店舗の閉鎖と本部事務のスリム化が示された。その様子は『全面リストラ』店員絶句』と報道された<sup>243</sup>。

正社員やパート・アルバイトを含む1店舗あたりの従業員数は、少ないところで100名前後、多いところでは255名と地域経済への影響も大きい。そこで各都道府県には「ダイエー関連中小企業者融資等相談窓口」が置かれ、ハローワークに専門窓口が設置されるなど対策に迫られた。3月18日には500名の希望退職募集を開始し、初日で300名が応じ、また5月には再度900名の募集がなされた。二つの募集によって、2002年には結局1,110名が希望退職に応じダイエーを去ることになったのである<sup>244</sup>。

同年3月19日、ダイエーの経営陣はついに産業再生法を経済産業省に申請し、6月には1,115億円の無償減資及び株式併合を実施、8月には普通株式及び優先株式2,300億円を発行し、12月には第三者割当増資の実施をするなど財務の建て直しを急いだ。まさにこのような徹底的なリストラが実施された2002年に導入されたのが、正社員とパート社員を一体化して処遇する「CAP制度」だったのである。

---

<sup>241</sup> 『日経産業新聞』2001年12月3日

<sup>242</sup> 『日経流通新聞』2001年4月3日

<sup>243</sup> 『朝日新聞』朝刊、2002年2月28日、大阪版

<sup>244</sup> 『朝日新聞』朝刊、2002年3月19日および、『朝日新聞』朝刊、2005年4月30日。

### 第3節 2000年代の正社員とパートタイム労働者の処遇制度の統一

#### 1. 職務と転居転勤を軸に正社員とパート労働者の人事・処遇を統合

2002年に導入されたCAP制度は、「“できる人・やりたい人”にやらせる」をコンセプトに、正社員とパート労働者の「身分的」垣根を取り払い、新しい処遇区分を設け、全体を一つの制度で処遇するものである<sup>245</sup>。度重なる正社員のリストラを経て、パート労働者比率は1997年の65.3%から2002年には73.7%に上昇していた。業績回復のためにも営業力強化が欠かせず、就業形態に関わりなく従業員を積極的に活用する必要があったのである。

制度導入について、「パート労働法をにらみ、賃金を決定する労働条件設定のロジックを設計した」という<sup>246</sup>。それは「仕事の部分は、パートタイマーであれ、正社員であれ変わらないので、基本的には登用の制限などもすべて取り払う。ただし、勤務地と勤務時間帯については、配置や登用の物理的な制約条件となり得るので、これらについては合理的な基準を設ければ良いと考えました。具体的には、仮に営業店舗の店長の場合、全国的に最強のフォーメーションを組もうとすると転勤も必要だし、同じく売り場の課長などは営業時間が長く、開店業務や閉店業務もあるので、フルタイムが望ましいのではないか、というふうに、一つ一つ仮説を立てて検討していきました<sup>247</sup>」というものであった。

新たな契約区分は、いわゆる正社員、非正社員という身分（雇用契約の違い）ではなく、勤務時間帯と異動範囲にしたがって4つに整理された（図表2-35）。転居を伴う異動ができるものはゼネラルキャップとなり、転勤できないもののうち、フルタイム勤務のものはキャリアキャップ、パートタイム勤務のものはアクティブキャップとなった。つまり、転勤に応じられない従業員は、もはや有期雇用でしか雇われなかったことになったのである<sup>248</sup>。

ゼネラルキャップは定年までの無期雇用契約で年俸が支払われる。アクティブキャップは6ヶ月から1年の有期雇用契約の時給制、キャリアキャップは有期雇用契約の日給月給制である。これら3つに当てはまらないものとしてプロフェッショナルキャップも置かれた。これは個別契約型のもので、専門職や店長など特定の職務で条件に合う人をスカウト採用し、賃金は資格や技術・技能の市場価値によって決定されるものと設定された。

キャップ間の変更も可能である。旧制度からCAP制度に移行するに際して、正社員は全員ゼネラルキャップに、パートタイマーのほとんどはアクティブキャップに移行した。2002年5月の段階で、ゼネラルキャップ11,000名、アクティブキャップ55,000名、プロフェッショナルキャップ266名、キャリアキャップ5名であった。いわゆる総合職のゼネラルキャップが全従業員に占める割合は16.6%である。2003年3月の時点では、アクティブキャ

<sup>245</sup> 『労政時報』3551号、2002年8月16日、『人事マネジメント』2003年5月に詳しい紹介が掲載されている。

<sup>246</sup> 『賃金実務』No.934、2003年10月1日号

<sup>247</sup> 『労務事情』No.1013、2002年、7月1日号、人事室副室長ト部憲氏の発言。

<sup>248</sup> 同様の制度改定は他社でも見られた。詳しくは労働政策研究・研修機構（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—』労働政策研究報告書、NO.34を参照のこと。



ップからキャリアキャップに 300 名が契約変更をおこなった<sup>249</sup>。

図表 2-35 ダイエーCAP 制度の契約区分

	転居を伴う転勤不可	転居を伴う転勤可
フルタイム	キャリアキャップ (有期契約/日給月給) 課長まで昇進可能 退職金前払い 5名(2002年)	ゼネラルキャップ (定年まで/年俸制)  約 11000 名(2002年)
パートタイム	アクティブキャップ (有期契約/時給) 課長まで昇進可能 約 55000 名(2002年)	プロフェッショナルキャップ (有期契約/年俸制) 約 270 名(2002年)

出所:『労政時報』3551号、2002年8月16日に基づき作成

これまでは、正社員の仕事とパートの仕事は職場慣行上分けられていたが、この制度では仕事内容については同一資格であれば契約区分間に全く差はなくなった。正社員と非正社員を分ける基準は、仕事の内容や労働時間というよりも、転居を伴う転勤ができるかできないかとして表現されるようになったのである。

このように各キャップ間の異動を可能にしたのみならず、能力が高く情熱のある従業員が自ら異動の機会に応募できるよう、会社が任命する通常の人事以外に、公募方式とアセスメント方式による異動を実施する制度も導入された。公募方式では、年に2回ほど新たな人材を欲する部署が公募を出し、それに応募したものの中から仕事内容と本人の適性に従って選抜が行われるというものである。2001年には接客教育担当者の募集がなされ、13名登用されたが、そのうち8名はパートタイム労働者であった。アセスメント方式では職位に求められる能力を保有しているか否かを集団討論や個人面接、ケーススタディなどを分析して職位抜擢が行われるもので、2001年4月11日にはこの仕組みを利用して、旧制度において定時社員であったパート労働者が、副店長へと飛び級で抜擢されることになった。しかし現行の処遇制度ではふさわしい処遇ができないとして、プロフェッショナルキャップとして契約し、年俸をゼネラルキャップの副店長と同等の水準にしたという。

これらの諸制度は、これまでの「オレンジマスタープラン」とは異なり、パートタイマーの働き甲斐を上げた側面もある。これまでは実績や意欲があっても部門管理マネージャーまでしか昇進できず仕事の範囲も限られていたが、CAP制度によって売場責任者に当たる課長まで昇進可能となったからである。2002年3月の導入以降、11月時点では8人のパートタイマーが課長に昇進し、例えば大阪の松原店ではレジやサービスカウンターを受け持つ顧客サービス課長が誕生した<sup>250</sup>。

加えて、各契約、職位の認定条件は全国共通に整理され、配偶者の転勤などで他のエリアに引っ越したとしても、ダイエーの店舗であればそれまでと同一の待遇を保障されることになった。その人の社内レベルを認定し、有効期限内に再雇用されれば、前勤務時と同じ能

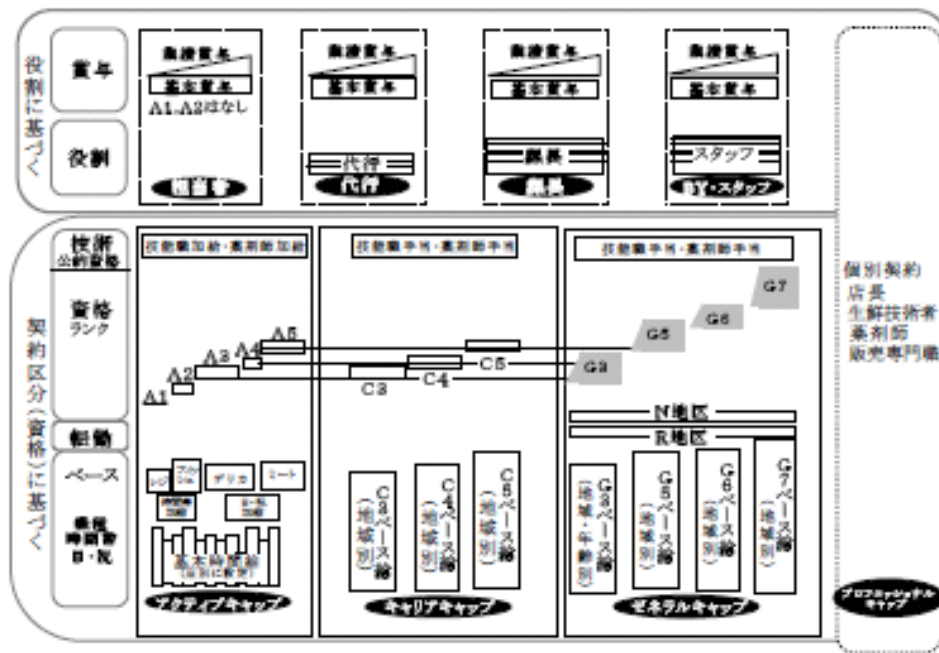
<sup>249</sup> 『人事マネジメント』2003年5月

<sup>250</sup> 『日本経済新聞』朝刊、2002年9月13日および『朝日新聞』朝刊、2002年11月30日。

力を持つ人材とみなされ、退職しても2年間は同じ就業条件で働くことができ、6年間は一定の資格が保障される。夫の転勤や出産で一旦退職した女性の正社員がパートとして働く場合には、これまでの制度では正社員の経験が処遇や仕事内容に反映されなかったが、今度の制度では同じ資格の仕事に戻れることになった。

これまで見たとおり各キャップ間の変更は可能で、配置や登用も積極的にできる制度として設計されたのであるが、それを実現させるために欠かせないのが賃金制度である。これまで分けられていた正社員とパートタイマーの賃金制度の整合性を図り、賃金を決定する要素も明確になった。賃金については、決定要素を「成果」、「仕事」、「相場」の三つに整理した(図表2-36)。「成果」は業績に応じて賞与に反映され、「仕事」、「相場」は月例賃金・時間給に反映される。「仕事」は、①販売実績、②職位・職務、③資格・技術の3つの側面から評価され、「相場」は、①転宅制限、②職種、③勤務時間帯、④地域相場という業界水準や需給状況に応じて決定される。そして同一資格、職位内で同じ仕事をおこなっている各キャップ間の賃金差は5%以内に止められた<sup>251</sup>。正社員とパートの賃金のバランスが考慮されるようになったのである。

図表2-36 各キャップ間の賃金のイメージ図



出所:『労政時報』3551号、2002年8月16日

こうして就業形態の差に関係なく仕事を担える仕組みとなり、アクティブキャップからゼネラルキャップに、つまりパートタイマーが正社員に登用されることも可能な制度となり、その積極的な運用が望まれたのであるが、しかし実際には正社員がリストラされる中でその趣旨は機能せず、パートが正社員に積極的に登用されることは2007年になるまでなか

<sup>251</sup> 『人事マネジメント』2003年5月

った。なぜなら、店舗閉鎖や正社員のリストラが激しさを増したからである。

## 2. 経営環境のさらなる悪化と正社員のリストラ

2004年10月13日には主力銀行の説得を拒否し続けてきたダイエーが、ついに産業再生機構による支援を要請することを決意し、自力再建を断念した。産業再生機構は2004年12月にダイエーの再建策をまとめ、融資銀行に約4,100億円の債権放棄を求めるとや、全国263店のうちの不採算店53店舗の閉鎖という厳しい方策をまとめた。ダイエーが産業再生機構へ支援を要請する前にまとめた独自案では46店舗の閉鎖を予定しており、産業再生機構案はより厳しいものであった。そのいっぽうで、業績の好調な食品スーパーを首都圏と近畿圏を中心に、5年の間に100店程度出店することも決定された。2004年末にはダイエー再建のスポンサー企業の第一次入札が行われ、イトーヨーカ堂、イオン、ウォルマートが応募し、また金融支援の総額を5,970億円とすることに産業再生機構と主力三銀行が合意した。

2005年9月にダイエーがまとめた最終的な再建策では、閉鎖店舗は55店舗にのぼり、雇い止めになるパート従業員は8時間換算でも5,000人と推計され、正社員の配置転換は1,400人にも上った。

続いて2005年5月には管理職を対象にした200人の希望退職の募集が行われた。対象となるのは45歳から58歳の本社の課長級以上の店長など851名で、管理職全体の16%にあたる<sup>252</sup>。通常の退職金に賞与を除く年俸の半額が上乗せされ、結局188人が応じた。また30歳以上の一般社員を対象とした1,000名の希望退職もおこなわれ、11月7日の募集開始から2日間で1,160名が応じた。こうして、管理職も含め、2005年には1,456名が希望退職によってダイエーを後にしたのである<sup>253</sup>。加えて2006年4月には催事を企画運営する新会社を発足させ、全社員7,000名のうち、800名の社員が出向することにもなった。

このようなリストラを通じて、2000年の正規従業員数は13,776名であったが、2002年には11,015名、2005年には9,604名、2006年には6,979名、2007年には5,763名と、2000年以降の正社員数の減少は、定年退職も含めると6割を超えるほどのものであった。

また、パートタイム労働者も、店舗閉鎖によって雇い止めになる者が多く、その数は2000年の47,953名(8時間換算)から27,890名へと4割減少した。そして店舗数は1998年の378店から2007年には205店にまで縮小したのである。

こうしたリストラ策や財務面でのさまざまな施策により、ようやく経営状況の改善が見られ、2006年11月には産業再生機構による支援が終了することになった。その後2007年にはイオン・ダイエー・丸紅による資本・業務提携が発表され、その後2013年に上場廃止、2014年にイオンの完全子会社化に至った。

このような「先が見えない」リストラにより正社員が減らされるなか、パートタイマー(アクティブキャップ)から正社員(ゼネラルキャップ)への登用を積極化させては「正社員自

<sup>252</sup> 『朝日新聞』朝刊2005年4月30日。

<sup>253</sup> 『日経産業新聞』2005年11月10日

体の感情がもたない」ため、パートタイマーの正社員登用はこれまで実施されてこなかった。しかし、リストラも落ち着き再建への道が見えた 2007 年 7 月に、ゼネラルキャップへの社内公募が初めておこなわれたのである。50 人の募集に対して、転居を伴う転勤が可能な 190 人のパートが応募し、9 月 11 日付で 74 人が新たにゼネラルキャップになった<sup>254</sup>。こうして各キャップ間の異動が現実のものとなったのである。

正社員が減少するいっぽうで増加し続ける非正社員に対して、労働組合の動きもやや活発化した。例えば連合は 2001 年の春闘で「パートの時給 10 円アップ」という数値目標を初めて掲げ、「初のパート春闘」となった。2006 年の春闘では初めてパート共闘会議を組織し、重点要求に正社員登用制度の導入を掲げている。加えて小売業を中心にパートタイマーの組織化も徐々に進められた。2004 年には、イオン、イトーヨーカ堂、西友の三社でパートタイマーの組織化について基本同意がなされ、最大 14 万人が新たに労組に加入した<sup>255</sup>。厚生労働省の調べによれば 2018 年のパート労働者の組合員数は 129 万 6 千人、推定組織率は 8.1%で、2003 年の 33 万人（3.0%）から急増している<sup>256</sup>。

またパートの正社員登用の動きも一部で活発化した。アパレル大手の世界では直営店で販売に携わるパートを子会社の正社員に採用し、2006 年から 1 年間で約 1 万人が正社員になった。またカジュアル衣料のユニクロも 2007 年に地域限定正社員制度を導入し、約 1,900 人が正社員に転換した<sup>257</sup>。地域限定社員は全国転勤のある正社員と同じ週 40 時間労働の月給制で年収は評価が高ければ 550 万円ほどにもなる。これまでパートには支払われていなかった賞与も地域限定社員には支払われる。「自宅近くで責任ある仕事ができ、待遇もパートより上」の働き方は、「流通・サービス業界で『人材確保策のデファクトスタンダード（事実上の業界標準）』になってきた」とまで言われるようになったのであった<sup>258</sup>。

### 3. 転居転勤と法・政策との関連

このようにパートタイム労働者と正社員をはじめとした、従業員を区分けする基準として、なぜ転居転勤がここまで大きくなってしまったのだろうか。このような制度は 2000 年から突如現れたわけではなく、日本企業が以前からとってきた制度ではあった。それが総合職と一般職という「コース別人事制度」である。ここで一般的な状況を確認しておきたい。

厚生労働省（2010）によると、コース別雇用管理制度を導入した時期は、「1999 年から 2006 年」が 43.3%と多く、ちょうど小売業で転居転勤に基づく雇用管理区分ができた時期と重なっている<sup>259</sup>。次に「1986 年から 1998 年」が 29.5%となっており、男女雇用機会均等法の施行時期と重なっている。また企業規模が大きくなるほど導入時期が早かった。総合職に占める女性の割合は 5.1%（2004）年、5.6%（2010 年）と非常に低い上に変化はなく、総合

<sup>254</sup> 『日経流通新聞』 2007 年 8 月 24 日

<sup>255</sup> 『日本経済新聞』 朝刊、2004 年 4 月 23 日

<sup>256</sup> 厚生労働省（2018）平成 30 年度労働組合基礎調査』

<sup>257</sup> 『朝日新聞』 朝刊、2008 年 3 月 4 日

<sup>258</sup> 『日経流通新聞』 2008 年 3 月 26 日

<sup>259</sup> 厚生労働省『平成 22 年度 コース別雇用管理制度の実施・指導状況』

職採用予定者に占める女性の割合は 12.0%、11.6%とむしろ下がっている<sup>260</sup>。一般職採用に占める女性の割合は 94.6%から 86.0%で、割合は若干下がっているものの、大多数が女性で占められている。また、1995 年に総合職を採用した企業のうち、総合職について「転勤要件がある」企業は 100%となっており、やはり転勤が重要な要素になっていることが分かる<sup>261</sup>。また、10 年前に採用された女性総合職の 65.1%は離職しており、総合職として働き続けることのハードルの高さが表れている。

転居転勤を大きな区分にするコース別人事制度が、労働者にとって納得のいくものでないことは次の調査からも言える。労働政策研究・研修機構（2009）によると、正社員全体を見た場合の男女間賃金格差の要因として「該当する」との回答が高かった順番として、経営者は次の要素を挙げている。1 位；管理職比率<sup>262</sup>、2 位；業務難易度<sup>263</sup>、3 位；職種<sup>264</sup>、4 位；勤続年数<sup>265</sup>、5 位；転勤<sup>266</sup>であった。格差の理由として女性労働者の納得が得られていないと考えられるものは、経営者の回答は、1 位；残業<sup>267</sup>、2 位；諸手当、3 位；学歴<sup>268</sup>、4 位；雇用コース<sup>269</sup>、5 位；業務難易度、であったのに対して、女性労組員の回答は、1 位；諸手当、2 位；業務難易度、3 位；管理職比率、4 位；残業、5 位；転勤であった。転勤が雇用区分やコースを分ける材料にされている上に、賃金水準や賃金格差の要因となっていることに、女性のほうが疑問を持っていることが分かる。

しかし、小売・流通業では転居転勤のできない社員はもはや有期雇用でしか雇わないという制度の導入が進んでいることは、前に見たとおりである。さらに正社員の転居転勤の範囲は、全国のみならず海外勤務をも前提とするものになってきている<sup>270</sup>。こうした転居転勤を一つの軸として雇用管理区分を整理する企業の動きの背景には、2007 年のパート労働法の改正の影響が考えられる<sup>271</sup>。

2007 年に改正されたパート法では、正社員とパート労働者について、3 つの観点から比較

---

<sup>260</sup>厚生労働省『平成 16 年度コース別雇用管理制度の実施・指導等状況』

<sup>261</sup> なお、この調査の定義では、「総合職」は、基幹的業務または企画立案、対外折衝等総合的な判断を要する業務に従事し、原則転居を伴う転勤がある、「一般職」は、主に定型的業務に従事し、原則転居を伴う転勤がない、となっている。

<sup>262</sup> 調査票の文言は次の通り：管理職になっている女性が男性より少ない

<sup>263</sup> 調査票の文言は次の通り：男性は基幹的業務に、女性は補助的業務に就くことが多いなど、男女で就いている業務の難易度が違う

<sup>264</sup> 調査票の文言は次の通り：男性は営業、女性は事務職に就くことが多いなど、男女で就いている職種が違う

<sup>265</sup> 調査票の文言は次の通り：女性の平均勤続年数が男性の勤続年数より短い

<sup>266</sup> 調査票の文言は次の通り：女性は男性より転勤が難しい場合が多いのでキャリア形成に差が出る

<sup>267</sup> 調査票の文言は次の通り：女性は男性より残業が難しい場合が多いので仕事を任せにくい

<sup>268</sup> 調査票の文言は次の通り：女性の平均学歴が男性の平均学歴より低い

<sup>269</sup> コース別雇用管理制度を導入しており、男女で平均的に所属するコースが異なる

<sup>270</sup> 正社員の転勤範囲が広がっているとの証言は、連合総研（2014）『有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書』を参照のこと。

<sup>271</sup> 禿あや美「パート労働法の運用上の課題」連合総研『パート労働法改正の効果と影響に関する調査研究報告書』2011 年 12 月

することになっていた。その基準が「仕事の内容と責任」、「人材活用の仕組み」、「契約期間」である。この3点が正社員とパートで同じであるにもかかわらず異なる取り扱いをすることを禁止している。問題は、「人材活用の仕組み」が同じか否かの判断方法である。「パート労働法のあらまし」によれば、その判断の手順は次のものである。第1に、転勤の有無を比較する。これは実際に転勤したかどうかだけでなく、将来にわたって転勤をする見込みがあるかどうかを、事業所の就業規則や慣行などをもとに判断することになっている。第2に、転勤の範囲を比べるとされる。これは全国転勤であるのか、エリア限定の転勤なのかを考慮される。さらに第3に、人事異動による配置換えや昇進などによる職務内容や配置の変更の違いをみることになっている。そして第4に、職務内容の変更と配置の変更の範囲を比較するとされている<sup>272</sup>。またこうした違いは、過去のみならず、現在はどうであるのか、そして将来はどのような可能性があるのかまで考慮するとされている。

特に正社員とパートで異なる取り扱いを禁じる第8条（差別禁止）が適用されるかどうかは、正社員の定年までの人材活用の仕組みが、パートと同じかどうかを比較することになる。9割近いパート労働者が有期契約で占められるのに対して、正社員の入社から定年までの約40年間の異動範囲の実績と見通しを比較基準に据えることになっている。したがって過去の実績のみならず将来の見通しといった未確定なことまで含めると、人材活用の仕組みが違うことを簡単に言い抜けることができってしまうため、客観性に乏しい基準となっている。

加えて、会社側からすると、正社員には転居転勤ありと位置づけさえしておけば、パートタイム労働者の処遇の差別性は問題にされないことになっている。このように、転居転勤が差別を判断する基準の一つとして法律に取り込まれたことが、転居転勤を一つの軸に据えた人事制度の構築に影響を与えていると思われるのである。しかし正社員に転勤が自明視されることは、家族生活への影響が甚大であり、したがって女性の選択に大きな影響を及ぼす。

とはいえ、同時に、社会法のあり方が変化したことにも注目できる。笠木（2013）によると、社会法（労働法・社会保障法）は雇用平等と少子化対策というふたつの政策目的を背景に、家族が労働と表裏の関係にあることが意識されることにより、1990年代に大きく変容したとされる<sup>273</sup>。また2000年代のワーク・ライフ・バランスの理念は労働者の自己決定という普遍的な価値を基盤として、家族責任にとどまらない労働者の私生活全般を考慮に入れ、新しい社会の包括的イメージを示しているという。確かに、男女雇用機会均等法や労働契約法や、パートタイム労働法にある差別是正に向けた規定は、十分とは言えないまでも注目すべき変化であると言えよう。特に男女雇用機会均等法は、2006年の改正によって間接差別が導入され、転居転勤のもつ差別性を取り上げている。しかし合理的な理由がある場合には該当しないとされているため、現状がさほど大きく変わらないとの懸念もある<sup>274</sup>。

このような法や裁判での基準を用いて、特にパートタイマーを多く雇用する企業は人事制度を改正させた。そこでは転居転勤が、雇用区分を変え基準となり、処遇差を合理的なものとする理由付けとして利用されているのである。

---

<sup>272</sup> 詳しくは、<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/tp0605-1g.html> を参照。

<sup>273</sup> 笠木映里（2013）「家族形成と法」『日本労働研究雑誌』No. 638、9月

<sup>274</sup> 西谷（2007）前掲。

## 第4節 小括

以上の議論を振り返れば、1990年代後半以降に進んだ小売・流通業における人事・処遇制度の変化をどのようにまとめられるだろうか。

パートタイマーの制度には正社員の制度にあった「職務を遂行できる能力」を評価するという考え方を、他方で正社員の制度にはパートタイマーの賃金支払いのベースにある「職務」に応じた賃金支払いと言う考え方を、相互に取り入れ、最終的には統一された制度になった。それは従業員が「労働時間」と「転勤」を基準に区分けされる方向への集約である。正社員とパートタイマーの境界線は「転勤できるか否か」で引かれている。逆に言えば「仕事の内容」では両者はもはや分けられないことを意味しており、パートタイマーが定型・補助的な仕事を行っていると考えことはもはや現実ではない。

2002年に導入された新制度は、1980年代から進められたパート「活用」の延長線として、正社員とパートの間に仕事上の差をなくし、雇用形態に関わらず、能力とやる気があれば、ある程度までは昇進し仕事内容も高まる制度へと統一化され、両者の行き来も制度上は可能となった。しかし同時に、正社員の「ハードル」はこれまで以上に高められたのである。

すなわち、正社員の制度については、1980年代後半から1990年代初頭には、勤務地を限定して働くかわりに昇進がある程度抑えられる道か、全国転勤に応じつつマネジメント層として店長以上の昇進にもチャレンジできる道か、いずれかを選択できる制度が新たに導入され、家族的責任を果たしたい男女も正社員として働けるような方向で、制度の多様性が広げられていた。しかし、2002年の新制度においては転居を伴う転勤に応じられるか否かが、処遇を分ける条件として強調されるようになった。そのため、地域を限定して、店舗で販売や商品加工などの仕事に正社員が専念し続けることは不可能となった。加えて度重なるリストラで、正社員の雇用そのものが多く失われていったのである。

1980年代から1990年代初頭に議論された、限定勤務地制度導入の理由には、育児や親の介護などの従業員のニーズに応えるというものであった。実のところ勤務地限定の働き方は女性が多く選択したが、しかし男性の4~5割も限定勤務地を選んでいった。勤務地を限定して働くニーズは女性のみならず男性にも一定程度存在していたわけである。

しかしパートタイム労働法において設けられた「人材活用の仕組み」によって正社員とパートタイム労働者の処遇の合理性を整理する、という基準の影響もあり、企業はそうした「働き方」の違いを、処遇を分ける大きな基準として用いるようになったのである。

現場労働者のほとんどがパート労働者で占められるほどに、その活用範囲が広げられたにもかかわらず、正社員の働き方のハードルがより高く設定されたことにより、両者が「比較可能で」、「同視すべき」労働者とは見られ難くなった面もあることにも注意を向ける必要があるだろう。両者の処遇のバランスを図る基準として、果たして転勤可能性の有無といった「働き方」を用いることはできるのであろうか。それは正社員とパートタイム労働者の処遇格差を合理的に説明しうる理由として妥当であるのか、またそうした社会は持続可能であるといえるのであろうか。続く第3部ではそれも含め、どのような要素を処遇を決める基準として企業が採用しているといえるのかについて、引き続き検討していきたい。

## 第 2 部のまとめ

第 2 部では小売業を対象に、1970 年代から 2000 年頃までの小売業の事例を取り上げた。これまでの議論をまとめると、次のとおりである。

取り上げた 2 社の事例いずれにおいても、店舗内の多くの仕事を担当するのはパートタイム労働者であった。量的にも質的にも現場の基幹労働力であり、加えてその傾向は時間の経過とともに強化されている。これまでの先行研究においても、小売業における基幹労働力化は明らかとなってきたが、基幹化が進展した背景と、それに伴う人事・処遇制度の改定の過程を明らかにすることで、企業内でのパートタイム労働者の位置づけ、ひいては企業内の序列の変更や修正と、それに伴って浮上した課題が明らかとなった。

C01 社において 1970 年代より雇用され始めたパートタイム労働者は、1980 年代以降、管理的な職務を担当するなど、その活用範囲が急速に広がっていった。背景には急激な店舗数の増加があり、それを低賃金のパートタイム労働者の活用によって、「ローコスト」で運営したいという経営者側の意図があった。チェッカー（レジ）部門や発注業務など、限られた範囲から始まった管理的職務へのパートタイム労働者の進出は、やがて担当商品部門のチーフ（主任）や小型店舗の店長を担うまでに拡大していき、また定型的とされる現場の仕事のほとんどは、パートタイム労働者になって担われるようになった。

しかし、パートタイム労働者の賃金は、役職に就けば積み増しされるとはいえ、同じ役職や職務を担当する正規職員と同水準になることはなかった。パートタイム労働者の人事・処遇制度は、正規職員のものとは常に別に設けられ、その範囲内で役職が設けられ、昇進や昇給の制度化がなされていたにすぎない。あくまでも「パートタイム労働者」であり、正社員とは異なるという位置づけに変更は加えられなかったのである。

正規職員の賃金は生活保障給として、労使双方によって基本的に考えられ、年齢に応じた昇給と、それに応じた教育訓練や配置転換が実施されていた。他方でパートタイム労働者の賃金は、役職の上昇に応じた賃金の積み増しは認められたとしても、正規職員と同一の生活を保障する水準で統一することは、特に経営者側にとって受諾できないものであった。

経営者側の論理としては、正規職員は拘束時間が長く、職務や職種の変更や、事業所間異動があるものであること、そして正規職員のみならずパート職員についても、その賃金額は「社会水準」によって形成されているのであって、そうした条件を度外視してパートタイム労働者の大幅な賃上げを制度化することは困難だというものであった。しかし、このような理由付けによって賃金格差を「合理化」し続けられることは、パートタイム労働者の職務範囲の拡大と職務上の責任の付与を進めることこそが、実は経営者側にとって都合がよい選択肢となるという点が注目される。つまり、パートタイム労働者の積極的活用は低賃金労働者の利用拡大を意味するのであり、経営上の利便性を高めるものであるからである。主任や店長などの事業所内の管理的業務を、正規職員よりも安価な人件費でパートタイム労働者を活用しても、その処遇を正規職員並みにまで引き上げる必要がない。経営者側には「基幹労働力」としてのパートタイム労働者の活用を進める動機があるのである。

他方で労組は正規職員とパート職員の賃金について、異なるロジックのもとで経営者側と交渉せねばならなくなる。C01 社労組はパートタイム労働者の処遇改善と引き換えに、パートタイム労働者の職務範囲の拡大を受諾していった。しかし職務範囲の拡大によって正規職員とパート職員の賃金格差が解消することはない。パートタイム労働者が職務経験



を積み、主任や店長などの管理的職務を担うほどになっても、正規職員との賃金格差は残されたままである。労組内にはその処遇格差の存在とその解消をめぐる深刻な亀裂が生じることとなる。

このような相対的に低賃金のパートタイム労働者の活用によるローコスト化の要求は、特に 1990 年代の不況を背景にした経営難においてより強いものとなる。ダイエーの事例を見れば、店舗の閉鎖や正社員の大規模なリストラを重ねながら、現場におけるパートタイム労働者の比重を高めていったことがわかる。

ダイエーにおいては、事業所内のパートタイム労働者の比率を高めるとともに、正社員の人事・処遇制度は、職能資格制度を維持しながらも、職務要素を強めていった。そして 2002 年の CAP 制度では、雇用区分間において同一資格、職位内で同じ仕事を担当している場合の賃金差は 5%以内となり、職務に応じた賃金であると説明されるまでになった。雇用区分間での職務の違いや労働者の配置の実態にまで本稿は迫ることができておらず、同制度において職務や職位がどのように規定され、賃金が支払われているのかについて詳細な分析はできていない。しかし、労働時間の長短と転居転勤の可能性の有無が、契約区分の基準として用いられるようになったことはわかる。転居転勤できない者は、たとえ課長であっても有期契約であり、そのほとんどが時給制によって処遇されるようになったのである。

このように第 2 部の小売業の事例を見てゆくと、当初は職務の範囲や責任の有無を理由にパートタイム労働者の低処遇が説明されていたものの、パートタイム労働者の職務内容が高度化し、正社員との違いが不明瞭になる中で、転勤の可能性や拘束時間などの「働き方」の違いをもって、正社員とパートタイム労働者の処遇格差の合理性を説明する傾向が強まってきたことがわかる。働き方の違いは、雇用形態区分としては用いることはできるかもしれないが、職場における序列の形成要素として普遍的なものとして使用可能ではない。どのような要素をもって序列が形成され職場の秩序が立てられるのか、さらに分析することが必要である。

### 第3部 職務分析・職務評価調査を用いた小売業の人事・処遇制度の分析

#### はじめに

第3部では、小売業3社を事例に、正社員とパートタイム労働者の仕事の分業の現状と、その仕事に求められている知識や責任の度合い等を、職務分析・職務評価調査を用いることによって詳細に明らかにする。それによって当該企業の人事・処遇制度の特徴を浮き彫りにしたい<sup>275</sup>。

正社員とパートタイム労働者の分業や、担当している仕事の違いを把握するための方法は、いくつかある。例えば本稿第2部で用いたように、小売業の店舗の部門構成や役職に注目し分析することによって、その実情を把握することができる。つまり、小売業の売り場の構成と、そこにどのような労働者が配置されているのかに注目する方法である。正社員とパートタイム労働者の担当している仕事の内容やその変化をとらえたり、人事・処遇制度において設定されている資格等級や職能等級、役職、例えば店長、副店長、部門長、リーダーなどの役職に注目し、上位の等級や役職に就くことが、人材育成や予算管理等において、より重い責任を負っているとみなしたりすることで、仕事の「違い」を理解しようとするものである。このように、企業内にある職務等級制度や職能等級制度のどこに位置付けられているのかに注目し、職務のあり方を明らかにする方法は、木本（2003）や首藤（2003）でも用いられており、一般的な手法であるといえる。

しかし、正社員とパートタイム労働者とは異なる人事・処遇制度で管理されることが多く、正社員とパートタイム労働者の仕事そのものを、同じ指標をもちいて把握し、比較することは正確には困難である。そのため正社員とパートタイマーの担当している仕事の「大きさ」や「程度」の違いを比較したり、どのような分業状態に置かれ、序列づけられているかを把握するためには、工夫が必要となる。

例えばパートタイム労働者の基幹労働力化を論じた研究では様々な試みがされてきた。本田（2007）は、「（正社員の）管理職」、「一般正社員」、「ベテランパート」、「パート」に対して、「値下げ」や「棚割り表」の修正などで構成される「非定型業務」や、「新人の教育」、「販売計画の立案」などの「管理作業」を一覧で示し、どのような作業を日ごろ行っているのかをインタビュー等で尋ね確定している。金（2017）は、パートタイマーを、労働時間の長短と勤続年数の長短に応じて「補助労働力レベル」、「新入社員レベル」、「平社員レベル」、「主任レベル」といった正社員に適用されている等級に当てはめレベル分けし、各レベルの労働者が担当する業務の頻度の違いによって質的基幹化の程度を把握している。一般に、チェーン展開する流通・小売業、飲食店等では、店舗内の作業や店舗のレイアウト、管理等を整理・分類し、「標準化」することで効率を高めることが目指される。したがって、やるべき作業内容がリスト化され、マニュアル化されていることが多く、「課業一覧」などの文書

---

<sup>275</sup> 第3部の初出は、「同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析（その1）」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第26号2018年7月27日、および、「同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析（その2）」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第28号2019年7月27日である。本稿の執筆にあたって、算出した職務評価点を全面的に修正した。本稿の注279もあわせて参照のこと。また、内容も加筆・修正した。

資料も整備されているため、担当している課業の異同に注目することによって、仕事の分業状況を把握するのに適している。これは、流通・小売業や飲食店、ホテル等を対象にパートタイム労働者の「基幹化」の事例研究が蓄積された理由の一つであると思われる。

しかし課業リストを作成していない、あるいは作成する必要のない企業もある。加えて、日本では属人的に給与が支払われる職能資格制度等によって正社員は処遇され、その下で人に応じて柔軟に仕事を配置するため、各人に割り振られている仕事の内容やその責任の度合いを、役職や等級のみから判断することができないという事情もある。ましてや、その仕事の内容や責任の度合いに応じた賃金水準について議論することは困難である。

異なる人事・処遇制度の下で管理されつつも、同じ企業、事業所で、パートタイム労働者と正社員は仕事を分担している。そのうえで、異なる制度の下ではあるものの、役職や等級でそれぞれ格付けられ、賃金を受け取っている。つまり、企業内で形成された秩序の下に、両者は位置付けられているのである。

この第3部では、そうした正社員とパートタイム労働者の、仕事の内容やその責任の程度の違いに対して、実際に支払われている賃金等を重ねてみる。適用される制度の違いを超えて、統一的に同じ指標を用いて比較検討する作業を通じて、企業内で形成されている序列が明らかになる。そうした作業によって、正社員とパートタイム労働者の企業内の分業と秩序に、迫っていきたい。単に職場での仕事ぶりを観察したり、企業や労組が発行する資料に依拠して分析したりするだけでは、分業と秩序の一端に迫り切ることができないのである。

そこで、本稿で用いるのは、得点要素法を用いた職務評価調査である。この調査を行うと、仕事の難易度や責任の程度をいくつかの指標に分け、レベル設定をすることによって、「職務の価値」として点数で表示することができる。

職務評価に関する手法には、一般に、序列法や分類法、得点要素法や要素比較法がある<sup>276</sup>。今日広く使われる手法は得点要素法で、それは仕事の困難度や責任など複数の要素に基づき職務の価値を得点化する方法である。本稿では、3つの生協に対して行った職務評価調査を用いて、職務評価点を算出する。それと人事・処遇制度の分析を組み合わせることで、当該生協で形作られている序列の特徴を明らかにしたい。

職務分析・職務評価調査は、職務を基準にした賃金制度を設計する際に行われることが多い。日本では1940年代後半から1960年代にかけて、経営者団体が職務給を目指したものの、労使双方によって受け入れられず、1960年代後半以降に職能給制度への転換がなされた。そうした経緯から、職務給化に対して否定的な見解は、当事者だけでなく研究者にも根強く、ひいては職務分析・職務評価そのものに対して懐疑的なものもある<sup>277</sup>。

---

<sup>276</sup> 序列法とは、最も簡単な方法で、各職務を比較しながら最上位から最下位までの序列をつくり賃金を決定する方法で、分類法とは、あらかじめ複数のグレードを設けておき、それぞれの職務を各グレードに分類する方法である。要素比較法とは、得点要素法と類似しており、職務評価レベル・点数を世間相場と関連付けて決めるもので、最も複雑な手法である。なお、アメリカの職務分析・職務評価については笹島芳雄（2001、2008）が参考になる。笹島芳雄（2001）『アメリカの賃金・評価システム』日本経団連出版、笹島芳雄（2008）『最新アメリカの賃金・評価制度』日本経団連出版。また、禿（2009a）では職務評価要素や調査手法の比較と整理を行っている。

<sup>277</sup> 小越（2006：74-84）は次のように述べている。職務給による管理は当然ながら職務分

確かに、職務評価調査を、賃金制度の設計のために行うとすれば、それは職務給制度になる。遠藤（2005）は職務評価を用いた賃金は「職務基準賃金」のもとでしか成立せず、さらに正確に言えば職務給であることの必要性が高いと述べる。森（2005）は、性別役割分業規範と家族賃金イデオロギーを基底にもつ年功賃金が、職能資格制度とそれに不可欠な人事考課制度を媒介にして、性差別性をもつことを、商社の職能資格制度の分析と、職務評価調査によって明らかにした。森（2005）によれば、賃金決定の基準を性に中立的な「職務」へと転換し、女性の遂行する仕事を公正に評価することを要求する点に、同一価値労働同一賃金原則、およびそれを担保する職務分析・職務評価制度の日本への適用の含意がある。

しかし、ここでの議論は、職務給を日本に適用することの可能性や、まして是非へと、直結させるものではない。仕事の内容やその責任の度合いの正社員とパートタイム労働者の違いを、職務評価調査を用いて明らかにするために、この手法を用いたい。というのも、賃金は属人的な要素で決定される傾向が強く、配置転換を前提とした職場編成や人材育成に関する慣行の中では、正社員の担当職務はつねに変化するものであったため、「職務」そのものを深く検討する必要性がなく、日本の企業内にある序列や秩序に対して、職務がどのような影響を与えているのかについて、これまでの研究では、十分に検討されていないからである。

そこで本稿では、筆者の行った職務分析・職務評価調査を用いながら、ある組織内で、所属長を含む正社員とパートタイム労働者が、どのような仕事を担当しているのかを詳細に明らかにする。そしてその仕事の難易度や責任の度合いの程度等を職務評価点として定量

---

析によって個々の職務を厳密に規定し、それを職務記述書にまとめ、確定した職務に労働者を配置することが原則となる。このような職務給制度は、労使双方によって受け入れられなかった。職務評価によって職務ごとの相対評価を設定しそれに応じた賃率が決定される職務は、職務記述書の書き換え作業が膨大になること、賃金と職務配置が結合することによる職場の硬直化といった問題が発生し、要員「合理化」・少数精鋭主義の能力主義管理を進めるうえでの妨げともなるという点が経営者側にも課題としてとらえられ、また、物価上昇のような経済状況下において、職務給に伴い行われる職務別定員制によって、細分化した低位職務への労働者の長期間固定の発生や、昇給が職務異動や昇進でしか実現しないことなどから、職務給に対する労働者の納得が得られなかった。こうした属人的な人事管理と、そのもとで行われる柔軟な運用ばかりでなく、日本の学校教育制度も含めた制度改革全体を展望しなければ、職務評価方式導入による差別賃金の是正は画餅に終わらざるを得ない、という。確かに賃金制度は等級制度、人事考課制度、人材育成制度など企業内の制度に加え、税や社会保険制度等の社会のあらゆる諸制度とも関わる。職務給から職能給への移行が合理性を有しているように思われたのは、遠藤（2014）が述べる通り、人口構造、産業構造、経済成長や性別役割分業に基づく家族構成など、その時代の社会状況があったからこそでもある。性別役割分業を前提にしない社会のあり方を構想していく必要に迫られている現在にふさわしい雇用に関する制度とはどのようなものであるのか、そしてその中で職務評価をどのように用いられるのかは、社会のあり方が変わった現在だからこそ、検討し続ける必要があるのではないだろうか。小越洋之助（2006）『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房。遠藤公嗣（2014）『これからの賃金』旬報社。

的に表し、それがその組織で適用されている人事処遇制度とどのような関係性を持つかを究明したい。

第3部の構成は以下のとおりである。第7章では、調査対象となった3つの生協の概要と調査対象となる仕事の内容を概観する。そのうえで、本研究で用いた職務評価調査の詳細を説明し、どのような指標を用いて職務の価値を点数で表示しようとしているのかを述べる。続く第8章、第9章、第10章では、調査対象ごとに、正社員とパートタイム労働者の人事・処遇制度を踏まえたうえで、職務評価調査によって算出された職務評価点と、実際に労働者が受けとっている賃金額を比較・検討する。それによってその企業内の職務の価値に応じた序列と、賃金の序列がどのような関係にあるかを明らかとする。

対象となる3つの生協の人事・処遇制度は、それぞれ、年齢給要素の強いもの、役割給要素の強いもの、職能給要素の強いものと、特徴が異なっている。これらの異なる制度のもとで、正社員の職務の価値に応じた序列も異なっているのか、異なるとすればどのような点なのか、そして正社員とパートタイム労働者の職務の価値の格差と賃金の格差はどの程度なのかを明らかとしたい。

## 第7章 本研究で用いた職務評価調査 はじめに

本稿で用いるのは、得点要素法を用いた職務評価調査である。同様の手法を用いて、日本の正社員やパートタイム労働者の職務の価値と賃金を明らかにした先行研究として、ペイ・エクイティ研究会（1997）、森（2005）、森・浅倉（2010）、遠藤（2013）がある<sup>278</sup>。筆者は、これら先行研究のうち、後者2つの研究プロジェクトに参加し、職務評価調査の手法を学んだ。職務評価調査は、評価対象となる企業や職種の特性に合わせて評価に関する指標を作成する必要がある。本稿で用いる職務評価調査は、これまでの経験をいかしつつ、筆者が科研費を得て行った個人研究のものである<sup>279</sup>。

本章では本稿が用いる職務評価調査そのものについて詳細に記す。これは、第2章以降の生協ごとの調査結果を理解する前提となる。

### 第1節 調査対象企業の概要

調査対象となった3生協の概要は図表3-1のとおりである。

C02社では、店舗事業と配送事業を行っている。正規職員数は約400名、パート・アルバイト職員数は約950名である。本調査は労組の協力のもと行い、配送事業のみを対象とした。配送部門では、組合員（顧客）から注文のあった商品を各家庭に個別配送をしたり、いくつかの家庭で作られた班にまとめて配送したり（班配達）、コープステーションでの商品受け取り配送を行ったりするもので、県内の約10万世帯が利用している。配送を担当しているのは正社員のほか、パート・アルバイト職員と委託先の労働者もいる。今回は、労組からの要請もあり、委託労働者5名も調査対象となった。

C03社は、県内の複数の生協が合併して1980年代に発足した地域生協である。本調査終了後にさらに他の生協と合併し、現在は異なる組織・制度となっている。C03社は、県内で店舗と宅配事業や物流、商品加工業や福祉事業を行っている。今回の調査では人事部の協力が得られたため、事業所長を含み、店舗と配送センターにおいて行った。

---

<sup>278</sup> ペイ・エクイティ研究会（1997）は、商社で働く男女の正社員の職務と賃金を検討している。森（2005）は、ペイ・エクイティ研究会の一員として携わった商社の営業職の男女正社員の分析とともに、ガス工事会社で働く、積算・検収を担当する事務職と、ガス工事監督職の職務と賃金を分析している。森・浅倉（2010）は、小売業と医療・福祉・介護職の役職についていない正社員と、パートタイム労働者を対象に行われた。以上の調査は基本的にはアンケート調査への回答状況を集計し、職務評価点を算出するものであった。遠藤（2013）は、地方公共団体の税制課や保育園など4つの職場の正規職員と非正規職員を対象に行ったもので、複数の調査担当者が、調査対象者に対してインタビュー調査を行い職務評価点を算出する新たな手法が採用されている。

<sup>279</sup> 科学研究費補助金若手研究（B）「小売業における職務分析・職務評価手法を用いたデータによる実現可能な均等待遇の検証」（2011年度～2013年度）研究代表者：禿あや美、研究課題番号：23730194。

最後に、CO4 社は、店舗事業と配達事業、福祉事業を行っている地域生協で、県内に約 48 万人の組合員がいる。正規職員数は約 900 名、パート・アルバイト職員数は約 2,000 名である。店舗は県内に 19 店舗、配送センターは 15 箇所ある。CO4 社は 1960 年代から 70 年代にかけて創立された 2 つの生協が合併し、2010 年に現在の組織になった。そのため、調査実施時点では、特に正規職員の賃金額は以前の組織の処遇制度の影響が残っていることに注意が必要である。本調査は労組の協力のもと、店舗と配送の 2 つの部門を対象とした。

図表 3-1 職務調査対象 3 社の概要

		CO2 社	CO3 社	CO4 社
従業員数	正規職員	約 400 名	約 1,000 名	約 900 名
	パート・アルバイト職員	約 950 名	約 4,400 名	約 2,000 名
事業所数	配送センター	17 か所	20 か所	15 か所
	店舗	11 か所	44 か所	19 か所
生協組合員数		10 万人	90 万人	48 万人
調査対象		配送センター	配送センター 店舗	配送センター 店舗
調査票の配布・回収状況		2013 年 3 月に実施  配送センター(12 か所) 正規職員 73 名、パート・アルバイト職員 57 名、委託労働者 5 名 合計 135 名	2013 年 3 月に実施  配送センター(1 か所) 正規職員 33 名、パート職員 7 名、合計 40 名  店舗(1 か所) 正規職員 8 名、パート職員 72 名、アルバイト職員 23 名、合計 103 名	2013 年 6 月に実施  配送センター(10 か所) 正規職員 48 名、パート・アルバイト 19 名、合計 67 名  店舗(14 か所) 正規職員 19 名、パート・アルバイト 177 名、合計 196 名

3 つの生協の労働組合あるいは人事部の協力により 2013 年にアンケート調査方式による職務評価を実施した。それに先立ち 2012 年には職務分析として 3 社で働く正規・非正規従業員へのインタビューも行った。職務評価調査は、3 社の状況に合わせてそれぞれ異なる調査対象を設定してはいるが、調査票の大部分は共通化し、仕事内容を示す細かな表現のみを各生協の状況に合わせて変更している。

CO2 社では配送業務を行う委託先企業で雇われる「委託労働者」も同じ調査票で調査して

おり、比較が可能となっている。また、C02社とC04社では労組の協力の下、複数の事業所を対象に調査票を配布した。C02社は配送センターを対象に、C04社では配送センターと店舗を対象としている。C03社は人事部の協力の下で店舗と配送センターそれぞれ1か所ではあるが、その全員を対象に配布できたため、特に正規職員の回収率が高く、事業所の状況がより詳細にわかるという特徴がある。

## 第2節 調査対象企業の職務

本調査で用いた職務評価調査の概要を述べる前に、調査対象である3つの生協の各事業所の職務分析の結果を述べる。調査対象は生活協同組合のC02社、C03社、C04社である。いずれも、各都道府県内において事業を展開するいわゆる地域生協と呼ばれる生活協同組合である。第2部第5章でとりあげた生協と同様に、地域内において店舗事業を営むほか、顧客(組合員)の各家庭に商品を届ける配送事業も営んでいる。職務評価調査にあたっては、調査対象職務の内容を理解したうえで、職務評価の指標を作成する必要がある。そのため、本調査では資料の収集とインタビュー調査によって、職務分析を行い、職務の内容を整理した。

これまで、生協を含む小売業を対象にした職務分析・職務評価調査の先行研究として、森・浅倉(2010)があり、筆者もその研究プロジェクトに携わった。本調査では、店舗部門の仕事内容は森・浅倉(2010)に改良を加え新たに作成し、配送部門については独自に職務内容を整理・分類した。

### 1. 配送部門の職務内容

まずは、3生協すべてにおいて調査を実施した、配送部門の職務内容を整理したい。職務分析を通じて作成した職務の分類は、図表3-2のとおりで、14項目に整理した。これを参照しながら、配送部門における具体的な職務内容を確認していきたい。

まず、配送の仕事に特徴的なことは、「配達」そのものには、雇用形態や労働時間による違いが基本的にほとんどない、ということである。これは本調査対象の3生協での職員に対するインタビューにおいて共通して語られたことである。配達に従事する者は共通して、事故なく安全に、定められた配達件数を時間内にこなすことが求められる。したがって、配達の仕事そのものを別会社に委託することも容易で、全国的に見ても、生協の配送部門で多くの委託労働者が働いている。C02社での調査は、配送を担当している職員と別会社で雇用される委託労働者を、人数は少ないものの調査対象としている。ただし、売上額(予算)の目標が課せられるか否か生協組合員の新規加入者の獲得目標があるか否か、あるいは目標設定の度合いが正規職員と比べてどの程度のもので設定されるかなどは、生協の方針によって異なっている。



図表 3-2 配送部門で働く職員が担当している職務の分類

	仕事の分類	仕事内容の説明
1	配送準備作業	注意事項の周知徹底、配送にあたっての注意点や変更点など組合員の状況の確認や点検、車両の確認、車両への商品等の積み込みや確認、備品等の確認、身だしなみの確認
2	配達作業	安全運転、商品の安全・衛生管理、商品の荷下ろし、配達、組合員とのコミュニケーション、個人情報の管理、イレギュラー配達への対応、組合員からの要望の聴取・とりまとめ・回答、配送情報(荷分け表、OCR、配送作業表等)の確認
3	配達に関わる事務作業	注文書の確認、配達情報の管理・入力作業、イレギュラー案件の整理・処理、苦情処理、返品処理、引き落とし不能者への対応、パソコン・端末への情報入力、業務日報の記入
4	配達後の後片付け作業	車両片付け、荷台の清掃、リサイクル品の分類
5	組合員活動の支援	班活動の推進・支援、各種委員会の対応、総代対応、出資金増額の呼びかけ
6	利用(者)拡大活動	利用人数の確保に向けた取り組み、世帯利用金額のアップに向けた取り組み、重点商品のおすすめ、チラシ等の作成
7	共済事業の拡大活動	共済のおすすめ、チラシ等の作成、登録・事務作業
8	新規組合員の獲得活動	新規組合員の獲得、チラシ等の作成、店舗利用のみ組合員への登録促進営業、組合員情報の登録・事務作業、加入者の登録・事務作業
9	計画、予算の作成	利用人数・世帯利用金額・重点商品の供給目標・供給額・共済加入人数等の数値の達成に向けた計画の作成、配送コースの作成、配送コースの点検・修正
10	計画達成の振り返り	計画や予算の達成状況の振り返り、原因等の分析、業務改善の提案
11	安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理	車両や倉庫内、施設の安全・衛生・保全・管理、未集金の管理や領収書の発行、施設内に保管されている商品の管理
12	人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成	部下等の教育・訓練、部下等への支援、勤務管理、部下等の人事評価の実施、パートやアルバイトの採用・管理、シフトの作成と調整
13	会議の主催・参加	朝礼、部門別会議、リーダー会議、センター長会議、組合員関連会議等への主催、参加、事業所内各種委員会活動(安全衛生委員会等)の主催・参加
14	他企業・組織との交渉	委託先企業と生協との連絡・調整・交渉、メーカー企業との交渉、地元の自治体や自治会等との連絡・調整・交渉等

では、配送部門の仕事を具体的に見てゆく。配送部門では、まず、組合員（顧客）が注文した品物は、配送センターに納品される。それが配達の日付（曜日）に合わせて、班ごと、または世帯ごとにパッキングされ、トラックに積み込まれる（図表 3-2 中の「1. 配送準備作業」）。それを、配送ドライバーが、地域ごとに決められた曜日に配達する（「2. 配達作業」）。配送センターには、注文等を受け付ける事務職員や商品を倉庫に保管したり、荷物をトラックに積みこんだりする仕事を担当する職員もいる。また配達エリア内で顧客数を増やすほうが配達密度も上がり効率的であるため、新規組合員の加入を促進するために各家庭を訪問し、営業に専念している職員がいる場合がある（「8. 新規組合員の獲得活動」）。こうした営業活動には、配送担当者も担っているが、誰がどの程度担っているのかは生協の方針によって異なっている。本調査の対象は、配送を担当する職員と、その上司である。

配送エリアによっては、車両の入れない狭い路地や、台車の使えない坂道、エレベーターのないマンション、狭い道など条件が悪いところも多く、重い荷物を抱えての配達作業になるため、配送の職員の身体にかかる負担は大きい。また新規加入者があると配達ルートやエリアが変更されることも多く（「9. 計画、予算の作成」の配送コースの作成、点検・修正）、

地域や配達場所を常に覚えなおす必要もある。配送コースの作成や修正は、役職者が担当している。

また配送担当職員は、時期に応じて共済加入の促進キャンペーン（「7. 共済事業の拡大活動」）や、新規組合員獲得数の目標が定められ、その促進に取り組んだり（「8. 新規組合員の獲得活動」）、担当エリア内での売り上げ目標を達成したりすることが求められる（「6. 利用（者）拡大活動」）。このような予算目標は、配送センター長等の事業所長が予算計画を達成するために、各人に予算額を割り振り（「9. 計画、予算の作成」）、個人目標として設定されたものである。この目標を達成するためには、商品を受け渡す限られた時間内に、組合員（顧客）と対話することが推奨され、必要に応じて営業の電話を組合員宅へかけたりもしている。

しかし、近年、個別世帯への配送（個配）利用者が増えており、組合員（顧客）とコミュニケーションする時間が少なくなっている。それ以前は、組合員（顧客）が班を組み、班ごとにまとめて配送する共同購入というスタイルが伝統的な配送方法であった。この方式では、到着した地点で、班のメンバーである何人かの組合員と対話しながら商品を仕分け、情報交流することが可能で、組合員の生協活動支援も兼ねた、いわゆる「生協らしさ」を実感できるものであった（「5. 組合員活動の支援」）。しかし、近年では共稼ぎ世帯の増加等により班活動が困難となっており、個人宅への個配の利用者が伸びている。それは売り上げ増につながり、今では生協の経営を支えているが、配送準備や配達作業そのものにかかる手間もまた増加していくことになる。

配送ドライバーは、「3. 配送にかかわる事務作業」も担当する。インターネットでの注文が増えてはいるものの、高齢者を中心に注文書へ記入する従来からの方式も併用されている。注文書に誤りがないかを確認したり、返品等があった場合にはその手続きをしたりする必要がある。配送が終われば、車両を片付け、回収したカタログや瓶などのリサイクル品の分別を行う（「4. 配達後の跡片付け作業」）。

生協によって違いはあるが、リーダー等の役職にある者は、自らトラックを運転し配達作業に従事するのに加えて、新人の研修のためトラックに同乗するなどの管理的業務が付加されている（「12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成」）。とはいえ、大半の管理的業務（「9. 計画、予算の作成」、「10. 計画達成の振り返り」、「11. 安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理」、「12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成」）は、配送センターを束ねるセンター長や副センター長が担っている。管理職はほかにも、朝礼等を通じて売り上げ目標やキャンペーン内容を周知したり（「13. 会議の主催・参加」）、本部との連絡・調整等を行ったりする（「14. 他企業・組織との交渉」）。

以上のような仕事を、どの役職・雇用形態の、だれが担当しているのかは、生協によって異なる。その具体的な分担のあり方は、次章以降の各生協の分析で明らかにしたい。

## 2. 店舗部門の職務内容

では次に、店舗部門での職務分析結果について述べたい。店舗部門は C03 社と C04 社で調査し、共通の職務分類を用いた。職務を分類するにあたって参考にしたのは、森・浅倉

(2010)である。森・浅倉調査では、スーパーマーケット業の「鮮魚・水産」、「精肉・畜産」、「青果・農産」、「惣菜」、「デイリー」、「ドライ」、「チェッカー・カウンター」の7部門で働く、役職についていない正社員と非正社員を対象に行われ、その仕事は19項目に分類されている。それを参考に、本調査では15項目に整理した(図表3-3)。森・浅倉(2010)とは異なり、全部門共通の職務に整理したため、加工やパッキング等の職務を1つにまとめるとともに、本調査では店長を含む管理業務を担う正社員も対象としたため、配送センターの職務分類と同じように、「15. 他企業・組織との交渉」の項目を追加している。また、全体として「仕事内容の説明」を、森・浅倉調査より簡略化し、配送部門の職務の説明と同程度のものにした。

では、図表3-3を用いながら、職務内容を整理したい。仕事は3つの種類に大別できる。まず、「1.加工、調理、パッキング、値付け」から「7. 棚卸」までの7つの職務は、売り場で商品を販売する職務である。「8. レジ機稼働準備、金銭の授受、稼働中の金銭管理」から「10. カウンター業務」の3つの職務はレジやカウンターでの職務、そして「11. 予算・売場・稼働計画の作成」から「15. 他企業・組織との交渉」までの5つは、管理的職務とされるものである。

図表 3-3 店舗で働く職員が担当している職務の分類

	仕事の分類	仕事内容の説明
1	加工、調理、パッキング、値付け	魚や肉、野菜等の加工、パンや総菜の調理、商品の計量、トレーなどへのパッキング、値札や商品・添加物等の説明ラベルの添付、商品の分量や品質等に応じた単価の修正
2	発注管理、荷受・検品・保管	業者との取引、原材料や商品・包材の発注、発注の修正、商品の保管、適切な在庫管理、鮮度・温度管理、誤納品・不良品の処理
3	備品等の安全・衛生管理、清掃	冷凍庫・冷蔵庫・調理台・調理器具の洗浄、殺菌、安全・衛生管理、冷蔵庫の温度管理、作業場・売り場・陳列棚の清掃・点検
4	挨拶・対応・販売促進、苦情対応	顧客への挨拶・対応、販売促進のための声かけ、メニューの提案、試食品の作成・管理、苦情への対応、上司への報告、緊急時のトラブル対応
5	棚割表作成・修正	本部からの棚割表の修正、店独自の棚割表の作成、定番商品以外の特売品専用の棚や平台の計画作成
6	陳列作業、鮮度管理、売り切り作業	商品の陳列・変更・補充・撤去、プライスカードの装着、売り場の温度管理や商品の鮮度管理、値引き・売り切り作業、販売促進のための売り場の飾り付け
7	棚卸	原材料や商品、包材の棚卸
8	レジ機稼働準備、金銭の授受、稼働中の金銭管理	レジ機稼働前の準備、代金登録と金銭授受、不良商品の交換、レジ機不具合対処と再稼働、金銭の袋詰め、万円券回収と釣り銭補給、途中計算
9	レジ清算、レジ誤差対処	レジ締めと精算、日計表の作成と報告、レジ誤差報告、レジ誤差の原因究明と対策立案、誤処理の対応
10	カウンター業務	対面・電話での対応、宅急便や共済加入の受付、贈答品の受付と包装、商品券等の販売、領収書発行、両替、店内放送、迷い子や忘れ物への対応
11	予算・売場・稼働計画の作成	予算計画の作成・調整、部門別日割り予算計画の作成・調整、販売促進計画の立案、売り場計画の作成、催事や特売の計画作成、稼働計画の作成、作業割り当て表の作成・修正
12	計画達成の振り返り	予算計画と実績の比較・検討、部門の伝票の管理
13	パートの採用・部下の教育・勤務管理、シフト管理	新人や部門メンバーの教育・指導、教育・訓練計画の作成、パートタイマー採用面接等の立ち会い、部門・事業所メンバーの勤怠管理、勤務評価の実施、シフト表の作成・調整、休暇(突発的な休暇を含む)への対処
14	会議の主催・参加	会議への参加、情報提供・交換、職場の改善提案
15	他企業・組織との交渉	委託先企業等との連絡・調整・交渉、メーカー企業との交渉、地元の自治体や自治会等との連絡・調整・交渉等

売り場で商品を販売する職務の特徴は次のとおりである。店舗で取り扱う商品は賞味期限が短いものが多く、鮮度を管理しながら、欠品による売り逃しや、売れ残りなどのロスが生じないように、こまめに商品を加工、陳列、販売する必要がある。販売目標である「予算」は、部門ごとに細かく集計されており、それを見ながら、商品の加工を追加したり、売り切り作業を行ったりする必要がある。予算の達成が求められる度合い等の雇用形態による違いは、生協の方針によって異なっている。また売り場での仕事のうち、とくに鮮魚や精肉などのバックヤードでの作業を伴う場合には、身体へかかる負担や、包丁等の器具を安全に使い、また衛生管理を順守する注意力等も高いレベルで求められるという特徴がある。

他方でレジは、予算の達成のプレッシャーからは免れているものの、基本的にはレジ機の前での立ち仕事で、組合員（顧客）と相対する仕事であるため、身体にかかる負担は重く、精神的なプレッシャーも高い仕事である。カウンターでは、生協組合員の加入申し込みの受付や、共済加入の受付など様々な事務作業を行っている。レジが混んでいる場合にはカウンター業務の担当者が「応援」に入る場合もある。

店舗での仕事の分担は、店舗規模によって異なる。生協ではコンビニエンスストア程度の広さの小型店から、通常のスーパーと同じ規模の中型店、多層階構造の大型店と、展開している店舗規模が多様である。小型店では店舗内のすべての仕事を少ない人数で賄わねばならず、また生協によっては小型店店長をパート職員が担当している方針のところもある。したがって、管理的業務を、どの雇用形態の者が担当しているのかは、各生協の方針によって違いが表れやすいものである。多くの場合は正社員が担っているが、店舗事業は経営状況も厳しいことから、店舗への配属人数は減少しており、結果としてパート・アルバイト職員の仕事範囲が拡大する傾向にある。そこで管理的職務を担うのは、リーダー等の名称のパート職員である。

### 3. 職務の分類への回答

本調査では、調査票に上記の職務について、配送センターで働く従業員には「配送センターで働く職員が担当している職務の分類」、店舗で働く従業員には「店舗で働く職員が担当している職務の分類」をそれぞれ示したうえで、回答者に「担当している仕事すべて」と、「主要な仕事を5つ」を選んでもらった。そして、「あなたの担当している仕事を全体としてみた場合」に、次にみる職務評価要素（「知識・技能」、「責任」、「負担」、「労働環境」の4大項目、それを細分化した12小項目）のそれぞれのレベルを判定するための質問項目に回答してもらっている。それらの得点を合計し、職務評価点を算出している。

職務の担当割合については、次章の生協ごとの分析において示していく。

## 第3節 本調査で用いた職務評価要素の概要

それでは、次に、本調査において用いた職務評価要素の概要をここで述べたい。

職務分析・職務評価の際にもっとも重要なのは、職務評価ツールの作成である。これは職務の価値を測るための、いわば「ものさし」と「目盛」を作成するもので、調査対象となる産業や職種に合わせて作成する必要がある。アメリカ同一賃金法（1925年）、カナダ・オンタリオ州のペイ・エクイティ法では、①知識・技能、②負担、③責任、④労働環境の4要素で職務を評価している（森 2005）。またILOが発行した職務評価調査に関するガイドブックでも、同様の4つの要素が用いられている（ILO 2008）。

本調査でもこの 4 つの要素を採用した。前節でみた調査対象となる事業所の職務内容を分析するために、この 4 つの要素をさらに 12 に細分化した。詳しくは図表 3-4 のとおりである<sup>280</sup>。

「負担」の要素は 3 つの小要素に分割した。それは、「1. 重量物の運搬などによる身体的負担」、「2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」、「3. 注意力・集中力」である。

「知識・技能」は同じく 3 つ（「4. 仕事関連の知識・技能」、「5. コミュニケーションの技能」、「6. 計画力・企画力・問題解決力」）で、「責任」は 4 つ（「7. 商品やサービスに対する責任」、「8. 人員の育成・管理に対する責任」、「9. 利益目標の実現に対する責任」、「10. 経営理念の実現に対する責任」）、「労働環境」は 2 つ（「11. 労働環境の不快感」、「12. 労働時間の不規則性」）に分割されており、合計で 12 の小要素となる。これらの小要素は、インタビュー調査を通じて、生協の配送部門と店舗部門の職務を評価するのにふさわしいものとして、筆者が設定したものである。

次に、それぞれの要素のウエイトを決定する。集計を簡便にするために、最高得点を 1,000 点に設定する。それに各ウエイトを乗じ、各要素の最高点としている。例えば「1. 重量物の運搬などによる身体的負担」は 8%のウエイトなので、最高点は 80 点である。それをその要素の最高レベルの 4 に割り振り、それを各レベルに合わせて等間隔に点数を配置している。すべての職務評価要素でレベル 1 と判定された場合に、職務評価点は最低点の 230 点となり、最高点 1000 点との格差は 4.3 倍となる。この範囲内で、職務評価点は算出される設計となっている<sup>281</sup>。

これらの要素は、同じ小売業を対象にした森・浅倉 (2010) で用いられたものをベースに、配送部門の評価にも用いられるよう文言を訂正している。さらにどの要素を重視するのかを示すウエイトをインタビュー調査を通じてより良いと思われるものに変更するとともに、レベルの設定を増やした。両者を比較したものが図表 3-5 である。

今回の調査で用いた職務評価要素の特徴は次のとおりである。

まず、第 1 に、ウエイトの配分とレベル数を多く設定している。森・浅倉 (2010) は、管理職の正規職員を除く、一般の正規職員とパートタイム職員の職務評価を行ったもので、レベルの設定は 3 段階が中心であった。今回の本調査は、事業所長を含む管理職の正規職員も対象に含めている。そこで、レベルを 5 段階にまで広げている。5 段階にするにあたっては、森 (2008) を参考にした。ここではイギリスの「全国統一地域協約」で合意された 150 万人のすべての地方公務員を対象とする職務評価制度の職務評価要素が紹介されている（森 2008 : 表 2、76 頁）。それを見ると、レベルの設定はおおむね 6 段階程度で、「知識・技能」の小要素である「1. 知識」と、「負担」の小要素である「5. 決定と独立性」の要素のみ 8 段階となっている。清掃等を担当する職員を含む地方公務員全体が概ね 6 段階のレベル設定で分類可能であるということから、本調査では 5 段階でも調査可能なのではないかと判断

<sup>280</sup> 本稿では、「1. 重量物の運搬などによる身体的負担」の各レベルに割り振った点数を修正した。具体的には、レベル 1 : 26→20、レベル 2 : 44→40、レベル 3 : 69→60 となる。等間隔に点を設定するほうが、より正確で望ましい。また「2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」のレベル 1 も、28→26へ修正した。それに伴い、職務評価点を算出し直した。同じデータを用いた禿 (2018a、2018b、2019) は、修正前の数値である。

<sup>281</sup> 森・浅倉 (2010) では、最低点 340 点、最高点との格差は 2.9 倍である。

した。

図表 3-4 本研究で用いた職務評価要素

ファクター	ウエイト (%)	評価レベルと得点					最高得点
4 大ファクター・11 サブファクター	100.0						1,000 点
仕事によってもたらされる負担	27.0	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4	レベル 5	
1. 重量物の運搬などによる身体的負担	8.0	20	40	60	80		80
2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	9.0	26	42	58	74	90	90
3. 注意力・集中力	10.0	20	40	60	80	100	100
知識・技能	30.0	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4	レベル 5	
4. 仕事関連の知識・技能	10.0	20	40	60	80	100	100
5. コミュニケーションの技能	10.0	20	40	60	80	100	100
6. 計画力・企画力・問題解決力	10.0	20	40	60	80	100	100
責任	35.0	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4	レベル 5	
7. 商品やサービスに対する責任	10.0	20	40	60	80	100	100
8. 人員の育成・管理に対する責任	10.0	20	40	60	80	100	100
9. 利益目標の実現に対する責任	10.0	20	40	60	80	100	100
10. 経営理念の実現に対する責任	5.0	20	35	50			50
労働環境	8.0	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4	レベル 5	
11. 労働環境の不快感	4.0	10	20	30	40		40
12. 労働時間の不規則生	4.0	12	19	26	33	40	40

注:斜線はそのレベルは設定していないことを示す。

図表 3-5 職務評価の要素とウエイトの比較(%)

大ファクター	森・浅倉(2010)(小売業)			本調査(小売業)		
		ウエイト			ウエイト	
負担	重量物の運搬・継続的立ち仕事などによる身体的負担	8.0	20.0	重量物の運搬などによる身体的負担	8.0	27.0
	人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	6.0		人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	9.0	
	時間の制約に伴う精神的負担	6.0		注意力・集中力	10.0	
知識・技能	仕事関連の知識・技能	13.0	32.0	仕事関連の知識・技能	10.0	30.0
	コミュニケーションの技能	10.0		コミュニケーションの技能	10.0	
	問題解決力	9.0		計画力・企画力・問題解決力	10.0	
責任	商品管理に対する責任	10.0	30.0	商品やサービスに対する責任	10.0	35.0
	人員の育成・管理に対する責任	10.0		人員の育成・管理に対する責任	10.0	
	利益目標に対する責任	10.0		利益目標の実現に対する責任	10.0	
				経営理念の実現に対する責任	5.0	
労働環境	転居を伴う転勤可能性	6.0	18.0			8.0
	労働環境の不快さ	6.0		労働環境の不快さ	4.0	
	労働時間の不規則性	6.0		労働時間の不規則性	4.0	

とはいえ、レベル数が増えると、各レベルの定義づけが難しくなるという欠点もある。例えば3段階であると、負担が「軽い」、「普通」、「重い」のように簡単な定義も可能で、調査票にもそのように表記し、回答者に選択してもらうことも可能である。本調査は、労働者本人にアンケート調査票を配布し、その回答に基づき職務の価値を計算しているため、回答者によって問いに対する解釈が大きく異なることのないように、調査票の表現に配慮する必要がある。そこで、地方自治体職場を対象にした職務評価調査の遠藤(2013)を参考にすることにした。

遠藤(2013)では、レベルの判定に当たっては、回答者の自記式のアンケートではなく、

調査員がインタビューする方式で調査している。調査員によってレベル判定の基準に差がでないように、統一した質問をいくつか重ねることによってレベルがほぼ自動的に判定できるような工夫がなされている<sup>282</sup>。それを参考に、本調査では、調査票を工夫することによって複数の回答を組み合わせてレベルが判定できるようにした。詳しくは図表3-6と図表3-7のようになっている。

図表3-6は、「2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」の定義と、実際の調査票での文言である。このように、12の小要素の1つずつに、3つないし4つの質問を設定し、その回答を組み合わせレベルを判定することになっている。例えばこの「精神的ストレス」に関する小要素では、職場や顧客との人間関係と営業目標の、3つの観点からストレスの高さを判定している。これへの回答を、図表3-7にある判定表を用いてレベルを確定させ集計した。

例えば、問1～問3すべてにおいて「普通」ないし「軽い」という回答の場合は「レベル1」となり、すべてで「重い」の回答になったときのみ「レベル5」となる。レベル2～4はそれぞれの組み合わせによって判断される。図表3-6の問1で「普通」と回答したもののうち、問2で「重い」と回答したものは、レベル2～4の範囲となることがわかる。最終的には図表3-6の問3の回答結果でレベルが確定するが、問3で「軽い」と回答した場合に「レベル2」、「普通」で「レベル3」、「重い」で「レベル4」と判定され、点数が確定する。このような作業を12の小ファクターすべてで行い、職務評価点を算出した。なお、調査表の文言を参考資料として本章の末尾に添付する。

図表3-6 「2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」の定義と調査票の文言

定義:職場の人間関係、組合員への対応、営業目標の達成など仕事をもたらす精神的ストレスの程度

問1 担当する仕事は、同僚・上司・部下と対応することでかかる精神的ストレスが重いものですか？なお、仕事そのものの特徴から判断し、たまたま気の合わない同僚と仕事をしているなどの偶然の要素や、個人の主観的な捉え方などはここでは考慮せず、なるべく客観的に回答してください。

1. 普通 2. 重い

問2 担当する仕事は、組合員への対応でかかる精神的ストレスが重い仕事ですか？

1. 普通 2. 重い

問3 担当する仕事は、営業目標や利益目標(組合員拡大、共済等の営業課題、供給計画、利用人数等)を達成せねばならないという精神的ストレスが重いものですか？個人の主観ではなく、他の正規職員やパート職員等と比べ、所属する事業所全体の状況に照らし合わせて回答してください。

1. 軽い 2. 普通 3. 重い

<sup>282</sup> 遠藤 (2013) 117-177 頁に調査票が公開されている。



図表 3-7 「人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」のレベルの判定表

		問 1: 同僚・上司・部下への対応			
		普通		重い	
		問 2: 組合員対応	問 2: 組合員対応	問 2: 組合員対応	問 2: 組合員対応
		普通	重い	普通	重い
問 3: 目標達成ストレス	軽い	レベル 1	レベル 2	レベル 2	レベル 3
	普通	レベル 2	レベル 3	レベル 3	レベル 4
	重い	レベル 3	レベル 4	レベル 4	レベル 5

第 2 に、管理職の職務も評価するために、責任のウエイトを重くした。また配送業務ではトラックの運送を行うため、事故の発生防止に集中力を要する。そこで、負担の要素の「注意力・集中力」のウエイトを高め、職務の特徴をより反映できるようにしている。

ちなみに ILO (2008) は、職務評価要素として 10 から 16 が用いられるとし、「知識・技能」に 20～35%、「責任」に 25～40%、「負担」に 15～25%、「労働環境」に 5～15%を目安としている。禿 (2009) は、国内外で用いられた複数の職務評価要素を比較検討したが、「知識・技能」に 30%程度、「負担」に 20%程度、「責任」に 30%程度のウエイトをかけているものが多く、その割合は、職務評価要素を作成したコンサルティング企業や海外の労組等の、組織や国内外の違いにかかわらず、大きな差は見られなかったことを指摘している。

また新たな小要素を「責任」のファクターで追加している。生協という業態の特徴を反映させるために、「10. 経営理念の実現に対する責任」を追加している。この「責任」の要素を新たに挿入した理由は、インタビュー中に、ある労働者から、「生協では一般の企業よりも『生協運動の担い手』という理念が重視される傾向にあるため、その要素も含めたほうが、生協らしさを反映させられるのではないか」という指摘を受けたためである。

第 3 に、森・浅倉 (2010) で採用されていた「労働環境」の小要素「転居を伴う転勤可能性」を、本調査では削除した。転勤することそのものが職務というわけではなく、また一般には転居転勤は職務評価要素とは用いられないことから、今回の調査では削除することにした。

第 4 に、今回の調査で算出した職務評価点は「仕事全般」のものに絞った。今回の調査でも、調査回答者の担当している職務について、その詳細を尋ねたものの、実際の職務評価点は、労働者個人が担当している個々の職務ではなく、それらの仕事を含めた「仕事全般」を想定しながら回答してもらっている。調査票では、「あなたの担当している仕事を全体として見た場合」を想定して、回答を求め、職務評価点として算出した(参考資料を参照のこと)。労働者が担当する職務のすべて職務評価点を算出したほうがより多くの情報が得られるが、調査票が長大になり回収率が低下する懸念があるため、図表 3-2、図表 3-3 にある、すべての職務ごとに点数を算出するのではなく、労働者が担当している仕事を全般としてみた場合を意味する、「仕事全般」の職務評価点のみで算出している。

この職務評価を用いて、どのような職務評価点が算出されたのであろうか。次章から、調査対象ごとに、正社員とパートタイム労働者の人事・処遇制度を明らかにしたうえで、職務評価調査によって算出された職務評価点と、実際に労働者が受けとっている賃金額を比較・検討する。

## 参考資料

### 補表 職務評価要素の詳細

(調査票のうち、職務評価要素のレベル判定にかかわる部分のみ掲載。CO2 社配布版)

6. あなたの担当している仕事の重要性や難易度についてお尋ねします。

あなたの担当している仕事を全体として見た場合、下記の質問のどれに当てはまりますか？

あなた自身の感じ方や主観ではなく、担当している仕事について、該当する選択肢を1つ選び、○をつけてください。

(1) 重量物の運搬などによる身体的負担についてお伺いいたします。

重量物の運搬、無理な姿勢、中腰などの不自然な姿勢、運転など同じ姿勢をとり続けるなどの身体への負担の程度

Q1-1 立って行う仕事が、週3日以上、1日4時間以上ありますか？平均でお答えください。

1. はい 2. いいえ

Q1-2 あなたが仕事中、持ち運ぶする荷物は平均するとどれくらいの重量ですか？台車などを使用せず、直接持ち上げたり、運んだりする重量で回答してください。

1. 主に5キロ未満のもの 2. 5キロ以上のもの

Q1-3 仕事中にとる体の姿勢は平均的にみると、どのようなものですか？

1. 楽に体を動かせるものが多い

2. 不自然な姿勢をとることが多い(中腰、運転などで同じ姿勢をとり続ける、しゃがむ等)

(2) 人間関係や仕事に伴う精神的ストレスについてお伺いいたします。

職場の人間関係、組合員への対応、営業目標の達成など仕事もたらす精神的ストレスの程度

Q2-1 担当する仕事は、同僚・上司・部下と対応することでかかる精神的ストレスが重いものですか？なお、仕事そのものの特徴から判断し、たまたま気の合わない同僚と仕事をしているなどの偶然の要素や、個人の主観的な捉え方などはここでは考慮せず、なるべく客観的に回答してください。

1. 普通 2. 重い

Q2-2 担当する仕事は、組合員への対応でかかる精神的ストレスが重い仕事ですか？

1. 普通 2. 重い

Q2-3 担当する仕事は、営業目標や利益目標(組合員拡大、共済等の営業課題、供給計画、利用人数等)を達成せねばならないという精神的ストレスが重いものですか？ 個人の主観ではなく、他の正規職員やパート職員等と比べ、所属する事業所全体の状況に照らし合わせて回答してください。

1. 軽い 2. 普通 3. 重い

(3) 注意力・集中力についてお伺いいたします。

所定の時間内に仕事を終わらせる、所定の配達時間に間に合わせる、安全運転を行うなど、仕事をする上で必要な注意力や集中力の程度

Q3-1 担当する仕事において、不注意のために仕事上で何か失敗した場合の影響は、どれくらいの大きさでしょうか？

1. 直接的に人の生命に関わる重大な問題となる  
2. ケガをしてしまう程度  
3. 商品のロスが起こる程度

Q3-2 契約で決められた時間内に仕事を終えたり、配達時間に間に合わせたりするなどの、プレッシャーのかかる仕事をするのは、週平均で勤務時間のどれくらいの時間を占めていますか？

1. 2分の1未満である 2. 2分の1以上である

(4) 仕事関連の知識・技能についてお伺いいたします。

仕事に必要な商品やサービスの知識、マネジメントの知識、運転の技能の程度

Q4-1 あなたの担当する仕事を、標準的に遂行するために必要な知識や技能(仕事に必要な商品・サービスの知識、運転の技能、マネジメントの知識等)について、それらを習得するためにかかる年数は、平均すると何年くらいですか？入職(入社)してからの通算年数で回答してください。

1. 6ヶ月程度 2. 1年程度 3. 2~5年程度 4. 6~9年程度 5. 10年以上

(5) コミュニケーションの技能についてお伺いいたします。

組合員への対応や販売や交渉に関するコミュニケーション技能、チームのメンバーや上司・部下との良好な関係構築のためのコミュニケーションの技能、他の企業や組織との連絡・調整に関する技能の程度

Q5-1 担当する仕事において、組合員への対応は、どの程度求められますか？

1. 定型的なものが中心である(加入・脱退・商品に関する質問への対応等)  
2. イレギュラーなものや重大クレームが多い

Q5-2 組合員に直接、商品等の売り込みを口頭で行う必要のある仕事ですか？

1. はい 2. あまりない

Q5-3 他企業や他の組織、地域の自治会等との交渉を行う必要のある仕事ですか？

1. はい 2. あまりない

Q5-4 同僚や部下のやる気を引き出したり、問題を解決したりするためのコミュニケーションはどの程度求められますか？

1. 普通程度
2. 常に求められる、あるいは困難なものも求められる

(6) 計画力・企画力・問題解決力についてお伺いいたします。

問題やイレギュラー事案が発生した場合の判断や行動、計画の立案や目標を達成するための計画と企画を立案する知識の程度

Q6-1 仕事中に解決が必要な問題が起こった場合にとる行動として求められているのはどの程度ですか？

1. 基本的には上司の判断を仰ぐ
2. マニュアルと前例にないことがあっても、マニュアル等を参考に自分で判断し、例外的なものについて上司の判断を仰ぐ
3. ほぼすべての問題について自分自身で判断し、解決する。その結果を上司に報告する

Q6-2 仕事の段取りや予算計画、推進課題の計画などを自分で決めることが求められる仕事ですか？当てはまる最長のものを選んでください。

1. 決める必要はない
2. 週次の計画や段取りを立てる必要がある
3. 月次の計画や段取りを立てる必要がある
4. 四半期から半年の計画や段取りを立てる必要がある
5. 年間の計画や段取りを立てる必要がある

Q6-3 仕事をする上で、数値目標を実現するために企画を立案したり、立案をとりまとめたりすることが求められる仕事ですか？

1. はい
2. いいえ

(7) 商品やサービスに対する責任についてお伺いいたします。

商品や顧客(組合員)に提供するサービスの質の維持・向上に対する責任、顧客(組合員)情報の管理や秘密保持、土地や建物、車両の管理に関する責任の程度

Q7-1 組合員に提供するサービスの質や商品について、どの程度の責任が求められる仕事ですか？

1. 自分自身が気をつけて質を維持・向上させる責任がある
2. 同僚と協力して職場全体で提供する商品やサービスの質を維持・向上させる責任がある
3. 部下の提供する商品とサービスの質を維持・向上させる責任がある

Q7-2 組合員と日常的に直接応対することが求められる仕事ですか？

1. はい
2. いいえ

Q7-3 組合員の個人情報を日常的に取り扱う必要のある仕事ですか？

1. はい
2. いいえ

Q7-4 土地や建物、車両などの資産を管理する責任のある仕事ですか？車両の管理には掃除や燃料の補給などは含まれません。

1. はい 2. いいえ

(8) 人員の育成・管理に対する責任についてお伺いいたします。

所属する組織の人員の育成と管理、調整に関する責任、チームや事業所の人員をまとめる責任、部下の採用や人事評価に関する責任、勤務シフトの作成や調整等に関する責任の程度

Q8-1 部下、または部下ではないけれど勤務上まとめたり、シフトの調整や管理をしたりしている同僚の数は、何人ですか？

1. 0人 2. 1人以上10人未満 3. 10人以上

Q8-2 パート職員やアルバイト職員を新たに採用する試験や面接には、どの程度関わることが求められる仕事ですか？

1. 関わらない 2. 同席し意見を述べるか、責任者として参加する

Q8-3 正規職員を新たに採用する試験や面接には、どの程度関わることが求められる仕事ですか？

1. 関わらない 2. 同席し意見を述べるか、責任者として参加する

Q8-4 部下の人事評価、人事考課を行うことが求められる仕事ですか？

1. はい 2. いいえ

Q8-5 新人や部下の教育・訓練を行うことが求められる仕事ですか？

1. はい 2. いいえ

(9) 利益目標の実現に対する責任についてお伺いいたします。

利益目標の実現に及ぼす影響の度合い、予算計画の作成に関する責任の程度

Q9-1 年間の予算計画や方針、重点課題、推進課題を立てる範囲はどの程度ですか？

1. 計画は立てない 2. 担当部門の計画を立てる 3. 事業所全体の計画を立てる

Q9-2 利益目標を達成するために求められる行動として、あてはまるのはどれですか？

1. 目標達成はそれほど求められない
2. 自分の目標を達成することが求められる
3. 部門やグループの目標達成を促すことも求められる
4. 事業所全体の目標達成を求められる

(10) 経営理念の実現に対する責任についてお伺いいたします。

生協の理念や、地域社会に対する責任の程度

Q10-1 生協の理念を実現させたり、地域社会に貢献するためにどの程度行動することが求められる仕事ですか？

1. 自分自身が定められた責任を果たすことが求められる
2. 部門やグループメンバー全体が責任を果たすよう周囲を促し、行動することが求められる
3. 事業所全体で責任を果たせるよう周囲を促し、行動することが求められる

(11) 労働環境の不快さについてお伺いいたします。

暑い、寒い、雨に濡れるなどの労働環境の不快さの程度

Q11-1 あなたが仕事をする時の、暑さ・寒さなどの周りの環境はどのようなものですか？

1. 労働環境に不快さはない
2. 労働環境に不快さはあるが、衣服や装備でかなり軽減できる
3. 労働環境は不快で、衣服や装備ではあまり軽減できない
4. 労働環境はとても不快で、衣服や装備では軽減できない

(12) 労働時間の不規則性についてお伺いいたします。

シフトの変化、早出、残業、休日出勤などの労働時間の不規則さの程度

Q12-1 あなたの仕事の労働時間は次のどれに当てはまりますか？

1. 労働時間はほぼシフトどおりである。または、規則的である
2. 労働時間はほぼシフトどおりであるが、早出・残業・休日出勤が時々ある
3. 労働時間や勤務開始時間、シフトは時々不規則である。または、早出・残業・休日出勤が時々ある
4. 労働時間や勤務開始時間、シフトは時々不規則である。加えて、早出・残業・休日出勤が多い
5. 労働時間や勤務開始時間、シフトは常に不規則である。加えて、早出・残業・休日出勤が多い

## 第8章 CO2社の正社員とパートタイム労働者の職務と賃金、職務評価点の分析

### はじめに

本章からは3生協ごとに分析を行う。まずは各生協の人事・処遇制度の概要を述べたうえで、職務評価点の分析を行っていきたい。まずここで3生協の制度の違いを端的に示せば、CO2社の正規職員は年齢給の要素の強い制度をとっており、CO3社は役割給の要素が比較的強めの制度、CO4社は職能給の要素の強い制度をとっているといえる。このような制度の違いは、職務評価点からみれば、どのような特徴として現れるのか、注意しながら分析したい。

なお、調査対象生協によって得られた資料の種類や量が異なるため、制度の概要紹介には精粗がある。また調査対象の匿名性保護の観点から、詳細な説明を避け、本稿の分析にかかわる点に絞って紹介していること、実際に用いられているものとは異なる名称で表記していることにも注意されたい。

### 第1節 CO2社の人事・処遇制度の概要

#### 1. CO2社の正社員の人事・処遇制度：年齢給の要素の強い組織

CO2社の配送センターは全部で17箇所ある。事業所長であるセンター長のもと、各地域を束ねるブロック長が、配送を担当する一般担当者を統括している。加えて生協への新規加入者の拡大を担当する者を束ねるものとしてチームリーダーも配置されている。こうした役職とともに、「一般職」、「リーダー」、「副主任」、「主任」、「係長」、「課長」の職位にも格付けられている。職位と役職の対応関係は、図表3-8のとおりである。

「一般担当者」は「一般職」と「リーダー」、「ブロック長」は「副主任」と「主任」、「センター長」は「係長」と「課長」に対応している。ただし、これは標準であって、厳密な対応関係ではない。職務評価調査結果を見ると、職位「リーダー」には、役職「一般担当者」と「ブロック長」が含まれ、また、「副主任」には「ブロック長」と「一般担当者」が混在していた。そのため、後の章で詳しくみるが、正社員の職位ごとの職務評価点に違いがほとんど出なかった理由の一つと思われる。

図表3-8 CO2社における正規職員の職位と役職(配送センター)

職位	役職
課長	センター長
係長	
主任	ブロック長
副主任	
リーダー	一般担当者
一般職	

注：CO2社「正規職員賃金規程」および、CO2社労組役員へのインタビューに基づき作成

正規職員の賃金の構成は図表 3-9 とおりである。基本給のうち、年齢給は 18 歳 (162, 100 円) から定年年齢の 60 歳 (296, 600 円) まで、勤続給は 0 年 (0 円) から 30 年 (30, 000 円) まで、昇給幅に違いはあるものも毎年昇給する。年齢給の要素が非常に強いことがわかる。

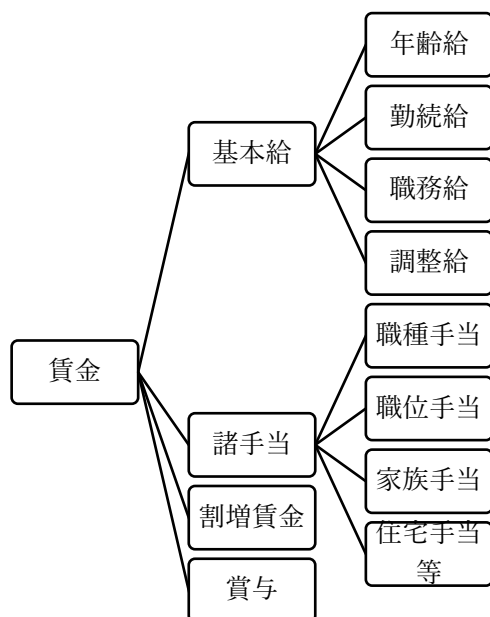
職務給は 4 職務、それぞれ 15 号俸設定され、同一職務内で 1 年ごとに 1 号俸昇給する。その最低額は、「一般担当者」の職務で 5, 000 円、「ブロック長」の職務で 17, 000 円、「センター長」の職務で 63, 500 円、非労組員の「部長等」の職務で 83, 500 円である。ブロック長の職務給の金額がそれほど高くない点はここで注目しておきたい。

このように、CO2 社の人事・処遇制度では、正規職員に適用されている賃金に占める年齢給の割合が高い。そのため、ブロック長等の役職者よりも、年齢の高い一般担当者の賃金が高い場合も多い。そのような状況を踏まえ、「いわゆる『仕事給』よりも『生活給』に重点が置かれている」との文言も経営者側の資料にはある。こうした制度の特徴は、本調査による結果にも表れており、例えば後述する図表 3-15 (年齢と時給の散布図) にも示されている。

諸手当のうち、職種手当は 1, 000 円～3, 000 円の幅で、職位手当は 1, 000 円～5, 000 円の範囲でつけられる。本調査対象の配送センターに限れば、センター長は 5, 000 円、ブロック長は 1, 000 円の職位手当となる。家族手当は、配偶者がいる場合は 15, 000 円で、第 1 子に 8, 000 円、第 2 子以降は 7, 000 円、住宅手当は単身者で 14, 000 円、複数で 18, 500 円である。

実は、経営者側は、正規職員の制度について、「求められる役割(職務)を基準とした『複線型職務職能資格制度』を軸にした人事制度と、基本給を「職務給」と「職務遂行給」のみで構成される賃金制度へと変更することを労組に提案していた。制度の大変革であることもあり、2019 年現在でもその行く末は決着していない。

図 3-9 CO2 社の正規職員の賃金体系図



出所: CO2 社「正規職員賃金規程」より作成



## 2. CO2 社のパート・アルバイト職員の人事・処遇制度

CO2 社のパート・アルバイト職員は、週 36 時間以下の契約で働く者を指し、労働時間の長さによって 3 つに区分されている。「長時間契約パート」は、週 30 時間・週単位で就業時間が定められており、「短時間契約パート」は、週 15 時間以上 30 時間未満・週単位の就業時間が定められており、「アルバイト職員」は、それ以外で 1 か月単位の雇用契約、1 年未満の範囲で契約更新する者である。店舗ではパートリーダー制度の運用が行われている部門もあるが、調査時点では配送部門のパート職員は、上記の労働時間区分の違いがあるのみであった。

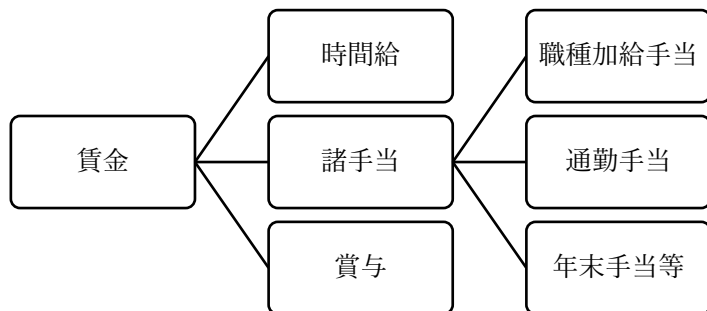
経営者側は、2008 年にパート・アルバイト職員への職務等級制度の導入や、管理職パート制度の導入を含んだ人事管理制度改革を労組に提言し、労使で話し合いを重ねているが、調査時点では決着していなかった。

配送部門へのパート職員の配置が増加し、業務の範囲が広がっていること、店舗では正規職員の業務をパート職員への移行を進めていることがその改正案の背景にある。CO2 社の資料によれば 2010 年 4 月時点の店舗と配送を含む全パート職員の平均勤続年数は 10.0 年、平均年齢は 49.9 歳、平均時給は 910.5 円となっている。パートタイム職員も勤続に応じた緩やかな昇給があるだけで、その意味において正規職員の賃金制度と同様の特徴を有している。

パート・アルバイト職員の賃金の構成は図表 3-10 のとおりである。時間給は 1 号俸から 20 号俸までの、768 円～958 円に設定されている（1989 年 4 月 6 日時点で在籍していた者のみ 21～36 号俸まで設定されている）。昇給時期は年 2 回で、所定業務日数の 8 割以上勤務すれば 1 号俸昇給することになっている。そして、職種加給手当として 10 円が時給に積まれる。配送を担当するパート職員には、さらに加えて 190 円の加算もある。正規職員の制度と同じく、勤続年数に応じて昇給してゆく制度といえるだろう。

これらとは別に、2007 年度採用者からは、「宅配配送パート時給」も設定された。試用期間中の 1,150 円から毎年時給が上がり、6 年目には 1,225 円となるが、その後は昇給しない賃金表になっている。従来の賃金より高い時給からスタートするものの 6 年で頭打ちとなる。また、パート・アルバイト職員には賞与は年 2 回支給されている。退職金は、勤続 3 年以上の者に支給されている。

図表 3-10 CO2 社のパート・アルバイト職員の賃金体系図



出所:CO2 社「パート・アルバイト職員賃金規程」より作成

## 第2節 CO2社の職務評価点の分析

### 1. 職務評価点の概要

本調査では、2012年に各雇用形態の労働者へのインタビューによって職務分析を行い、2013年3月にアンケート調査方式によって職務評価をおこなった。職務分析では正規職員5名、パート職員2名、委託労働者1名にインタビューし、また労組役員からも意見を聴取した。職務評価調査は、12か所の配送センターで働く正規職員73名、パート・アルバイト職員57名、委託労働者5名の合計135名から回答を得た（配布数250、有効回答数135（54.0%））。回答者の人数や平均勤続年数は図表3-11のとおりである。正規職員は男性、パート・アルバイト職員は女性が中心である。女性の正規職員と委託労働者の平均勤続年数が短い。また、役職で見ると、「一般担当者」と「ブロック長」の勤続年数はほぼ同じである。これは、年齢給をとるCO2社では、賃金額を比較する際にポイントとなるため注意が必要である。なお、委託労働者と役職や職位が上位の者の回答者数が少ない。

図表3-11 CO2社・配送部門における職務評価調査回答者の概要

		人数			平均勤続年数		
		男性	女性	合計	男性	女性	合計
雇用形態	正規職員	72	1	73	19.3	2.0	19.1
	パート・アルバイト	5	52	57	8.5	7.5	7.6
	委託労働者	5	0	5	3.6	-	3.6
正規職員の役職	一般担当者	56	1	57	19.0	2.0	18.7
	ブロック長	11	0	11	18.7	-	19.0
	センター長	5	0	5	24.1	-	24.1
正規職員の職位	一般職	34	1	35	14.9	2.0	14.6
	リーダー	14	0	14	24.4	-	21.4
	副主任	17	0	17	24.0	-	24.0
	主任	1	0	1	29.0	-	29.0
	係長	6	0	6	24.5	-	24.5
パート契約区分	長時間契約パート職員	3	14	17	8.3	6.3	6.6
	短時間契約パート職員	0	18	18	-	3.8	3.8
	アルバイト職員	2	20	22	8.9	11.6	11.4
合計		82	53	135	17.7	7.4	13.7

また、職務評価点を算出した結果、図表3-12のようになった。ここには、カテゴリーごとに、最高点、最低点と平均点を示してある。雇用形態の比率以外の欄は、正規職員の役職

「一般担当者」を基準に、比率を算出している。

図表 3-12 を見ると、①雇用形態別にみると、正規職員を 1 とすると、パート・アルバイト職員は 0.80、委託労働者は 1 で同じ程度の職務評価点の職務を担当していることがわかる。②正規職員の役職でみると、役職が上昇するにつれ段階的に職務評価点も高まっていることがわかる。一般担当者の職務評価点を 1 とすると、ブロック長は 1.35、センター長は 1.39 ほどとなっている。③正規職員の職位をみれば、役職で見たような特徴はみられない。役職と職位が厳密に対応していないことがその背景にあると思われる。ちなみに、主任（1 名）の職務評価点が低い、詳しく確認すると、その役職は「一般担当者」で、49 歳の勤続 29 年とのことであった。④パート・アルバイト職員の契約区分ごとにみると、「短時間契約パート職員」の職務評価点が一番高い。短時間で集中して遅延なく商品を配達せねばならず、むしろ密度の高い仕事となっていることが表れていると思われる。

図表 3-12 CO2 社における職務評価点の概要

		職務評価点			平均 点の 比率	回答者 の人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	868	400	597.6	1.00	73
	パート・アルバイト	717	298	479.4	0.80	57
	委託労働者	703	497	580.0	0.97	5
正規職員の役職	一般担当者	772	400	557.5	1.00	57
	ブロック長	868	624	725.5	1.30	11
	センター長	791	756	772.8	1.39	5
正規職員の職位	一般職	772	434	571.4	1.02	35
	リーダー	819	414	601.1	1.08	14
	副主任	868	464	613.1	1.10	17
	主任	400	400	400.0	0.72	1
	係長	791	526	731.7	1.31	6
パート・アルバイトの契約区分	長時間契約パート職員	717	390	513.4	0.92	17
	短時間契約パート職員	646	414	538.6	0.97	18
	アルバイト職員	514	298	404.7	0.73	22

注:「雇用形態」の「平均点の比率」は、「正規職員」を 1 として算出している。「正規職員の職位」・「正規職員の役職」、「パート・アルバイトの契約区分」の 3 項目については、「正規職員の役職」の「一般担当者」を 1 とした場合の数値である。

## 2. 職務評価点と時給の関係

C02 社における職務評価調査回答者の平均時給と職務評価点の比率は図表 3-13 のとおりである。表中の「比率の差」は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を差し引いたものである。したがって、この数値がマイナスになると、実際受け取っている時給が、職務評価点よりも低いことを示している。

これをみると、「正規職員の役職」では、「センター長」の職務評価点の比率は現在受け取っている時給の比率とほぼ同じであるが、「ブロック長」については、職務評価点に比べると実際に受け取っている賃金が低いことがわかる。「ブロック長」は、前述のとおり、年齢給的要素の強い C02 社において、年齢の高い「一般担当者」よりも賃金が低くなりがちで、本調査におけるインタビューにおいても、ブロック長自身が人事処遇制度上の課題の一つとして挙げていたことであった<sup>283</sup>。とはいえ、全体的に見ると、正規職員の時給は、職務評価点との乖離の度合いが少ない。

しかし、この表から読み取れる最も大きな特徴は、正社員内での職務評価点と時給のギャップよりも、正規職員とパート・アルバイト職員と委託労働者との格差がはるかに大きい点である。「パート職員」は、「一般担当者」の9割前後の職務評価点の仕事を行っているが、実際の時給は正規職員の給与の半分しかない。

---

<sup>283</sup> とはいえ、細かくデータを確認すると、ブロック長 11 名のうち、時給額の最低額だったのは 1,557 円で、1 名だけ突出して時給が低く、これがブロック長の平均時給を下げる原因となっている。当該ブロック長は、年齢 30 歳と若く勤続も 9 年と比較的短いため、年齢と勤続給が低く、家族手当も支給されていないため、このような低い時給となっている。そこで、この最低額のブロック長を除く 10 名の平均時給を算出すると、2,569.8 円となり、また「比率の差」は -0.16 となり、時給と職務評価点のギャップはやや縮まる。

図表 3-13 CO2 社における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給

		時給 (平均)	職務評 価点 (平均)	時給の 比率	職務評 価点の 比率	比率の 差
雇用形 態	正規職員	2349	597.6	1.04	1.07	-0.03
	パート・アルバイト	1001	479.4	0.44	0.86	-0.42
	委託労働者	1608	580.0	0.71	1.04	-0.33
正規職 員の役 職	一般担当者	2261	557.5	1.00	1.00	0.00
	ブロック長	2478	725.5	1.10	1.30	-0.21
	センター長	3061	772.8	1.35	1.39	-0.03
正規職 員の職 位	一般職	2057	571.4	0.91	1.02	-0.12
	リーダー	2434	601.1	1.08	1.08	-0.00
	副主任	2609	613.1	1.15	1.10	0.05
	主任	3005	400.0	1.33	0.72	0.61
	係長	3005	731.7	1.33	1.31	0.02
パート・ アルバイトの契約 区分	長時間契約パート職員	1109	513.4	0.49	0.92	-0.43
	短時間契約パート職員	1092	538.6	0.48	0.97	-0.48
	アルバイト職員	843	404.7	0.37	0.73	-0.35

注:「正規職員の役職」の「一般担当者」を 100 として、比率を計算している。「比率の差」は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を差し引いたものである。

### 3. 時給の算出について

なお、ここで、図表 3-13 の時給の算出について補足したい。3 生協に対する本調査では、アンケート調査の回答者に対して、給与明細表を見ながら、受け取っている金額を詳細に記入するよう依頼している。

CO2 社の正規職員の平均時給は、1 か月の受け取り総額から残業手当と交通費を減じたもの（つまり、基本給（年齢給、勤続給、職務給、調整給）に加えて職種手当、職位手当、家族手当、住宅手当が含まれる）に 1 か月分の賞与（年間で受け取っている賞与額を 12 で除したものを、1 か月の賃金と計算）を加えたものを、1 か月分の給与と考え、それを 1 か月の所定労働時間で除したものとした。

次にパート・アルバイト職員の平均時給は、時間給に職種加算手当を加えたもので計算した。正社員と計算方法をそろえるには、1 か月分の賞与を時給に組み入れることが望ましいが、アンケート調査票への記入が不正確であることが推測されたため、組み入れを断念した<sup>284</sup>。時間給と職種加算手当について、実際に記入された金額に、個人による大きな違いはな

<sup>284</sup> パート・アルバイト職員の賞与について、調査票では 1 年の賞与の総額の記入を促し

かったため、これを信頼できる数値と考え採用した。ちなみに、正規職員の調査票の回答内容をみると、賞与の支給額の平均は約 56 万円でそれを 1 か月に換算すると 4 万 7 千円となる。それを時給に換算すると、約 280 円となる。

また、委託労働者の平均時給の計算は、正規職員と同様に、給与総額から通勤手当を除いたものに、年間の賞与を 12 で除したものを加え、1 か月の所定労働時間で除したものをしている。

#### 4. 時間給算出に際する手当等の取り扱いについて

ところで、本稿では、正規職員の時給の計算にあたっては、手当も含むこととした。それについてここで述べたい。

現在、同一労働同一賃金政策、あるいは労働契約法第 20 条をめぐる裁判において、手当の均衡、均等待遇をどう考えるかが焦点の一つになっている<sup>285</sup>。同一価値労働同一賃金原則に照らせば、職務に応じて支払われる賃金項目は、職務の価値に応じて支払われるべきであると議論することができる。その点、家族手当は婚姻や家族の有無とその人数によって金額が増減するものであり、職務に応じて支払われるものではないともいえるため、正規職員の賃金額から家族手当を除いて時給計算をすべきであると議論することも可能である。

しかし家族手当は福利厚生側の側面、従業員の生活保障の側面などが含まれる。また企業や組織によっては、管理職層への家族手当の支払いの有無に違いがある場合もある。手当の一つ一つに対して、職務に関連する支払項目なのか、福利厚生側の側面の強いものなのかを判断し、計算から除くことが、その判断が容易な手当もあれば、困難な手当もある。また本稿では退職金は時給の計算には組み入れなかったが、退職金も同様に、労務対価の後払いや老後の生活保障、従業員の労働意欲向上等の多義的な性格を持っている。退職金は退職時の勤続年数によって大きく増減し、また将来受け取る予定のものであるため、現時点の時給計算に組み入れ、正確に計算することは困難であるため、本稿では計算外としている。

しかし手当は現に毎月定期的に支払われている賃金項目の一つである。そこで本稿では、3 つの生協を同一の基準で分析するにあたって、毎月定期的に支払われる手当については、実費支払いとしての性格が明瞭な通勤手当を除いて、そのすべてを雇用形態の違いにかか

---

たが、その月までの給与支払総額を記入していると思われる金額を記入した回答者や無回答者も多数おり、また他方で「0」との回答も多かった。そのため、これを時間給に組み入れ計算すると不正確になると思われたため、賞与は除いて時給を計算することとした。ちなみに、正規職員の賞与についても、同様の文言で記入を依頼したが、記入額に不審なものは見当たらなかった。なお、C03 社、C04 社のパート・アルバイト職員の時給計算には賞与を組み入れることが可能であったため、賞与込みの時給として算出している。

<sup>285</sup>長澤運輸事件やハマキョウレックス事件では手当の一つ一つについて、正社員と非正社員の違いが合理的か不合理かの判断が行われた。ハマキョウレックス事件では、「無事故手当」、「作業手当」、「給食手当」、「通勤手当」については不合理、「住宅手当」は不合理ではないとの判断であった。その理由は、正社員は転居を伴う配転が予定されており、契約社員よりも住宅に要する費用が多額となる可能性がある、であった。さらに、家族手当、賞与、定期昇給、退職金については不合理かどうかについて、裁判所の判断が避けられた。

ならず時給計算に組み入れることとした。さらに賞与もひと月あたりに換算して組み入れ、計算することにした。同一価値労働同一賃金政策の実現にあたり、手当の取り扱いに注意すべきことは、日本郵政の事例からも明らかであり、今後も注意深く議論する必要がある<sup>286</sup>。なお、残業代と残業時間については時給の計算からは除外しているため、正規職員、パート・アルバイト職員ともに、実際に受け取っている賃金の総額を時給に換算しているわけではないことも付しておく。

なお、本調査では、C02社において家族手当を受給している正社員は、73名中52名(0円は21名)で、ひと月当たりの平均額は16,514円、最高額は44,000円の2名であった。1万円以下は8名、1万円台は13名、2万円台は6名、3万円台は23名、4万円台は2名である。受給者のみの平均額は23,183円で、それを時給に換算すると約140円となる。支給のない21名の男性は20名、女性は1名で、平均年齢は37.8歳であった。

他方で住宅手当は、73名中66名(0円は7名)が受給しており、平均額は15,690円、最高額は18,500円を55名が受け取っている。ここから、C02社において、住宅手当はほとんどの正社員に支給される賃金項目であることが推測できる。受給者のみの平均額はひと月あたり17,354円で、時給に換算すると105円程度となる。

そして、家族手当や住宅手当の両方またはいずれかを受給しているのは66名で、受給者の月の平均額は41,185円で、時給に換算すると約250円となる。

### 第3節 職務評価点と年齢や勤続、役職、時給との関係

それでは、算出された職務評価点を用いて、C02社の特徴の特徴をさらに分析したい。図表3-14は、雇用形態別に見た勤続年数と時給の関係、図表3-15は年齢と時給の関係を示したものである。正社員については、年齢給的要素の強い賃金制度をとるC02社では、やはり年齢や勤続とともに時給額も増えている。逆に、パート職員については年齢も、勤続も、どちらもゆるやかに負の相関となっており、正社員とは異なっている。

C02社は年齢給をとっているため、同じ年齢であれば、役職が上位の者のほうが時給は高い(図表3-15)。しかし、勤続年数別にみると、特に「ブロック長」の時給は、「一般担当者」の時給の中に埋没してみえる(図表3-14)。

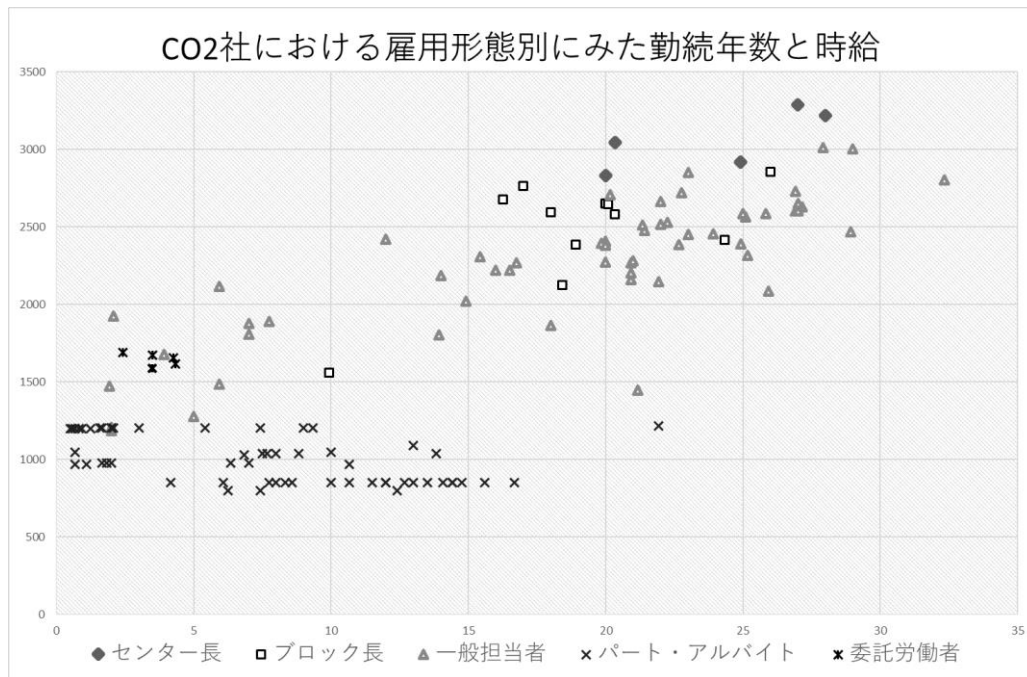
そして、図表3-16は、雇用形態別に見た職務評価点と時給の関係を示したものである。「一般担当者」は職務評価点も時給額もともに、上位と下位の幅が広い。「ブロック長」は、「一般担当者」より職務評価点の高い仕事に集まる傾向にあるが、時間給の上下の幅が広い。「センター長」は職務評価点・時給ともにばらつきが少ない。傾向として、役職ごとに段階的に職務評価点のグループ化ができる。「センター長」は750点~850点、「ブロック長」は650点~750点、「一般担当者」は500点~600点の範囲が該当しそうである。また、「パート職員」は、正規職員の「一般担当者」と同様に、職務評価点の上下幅が正規職員の「一般

---

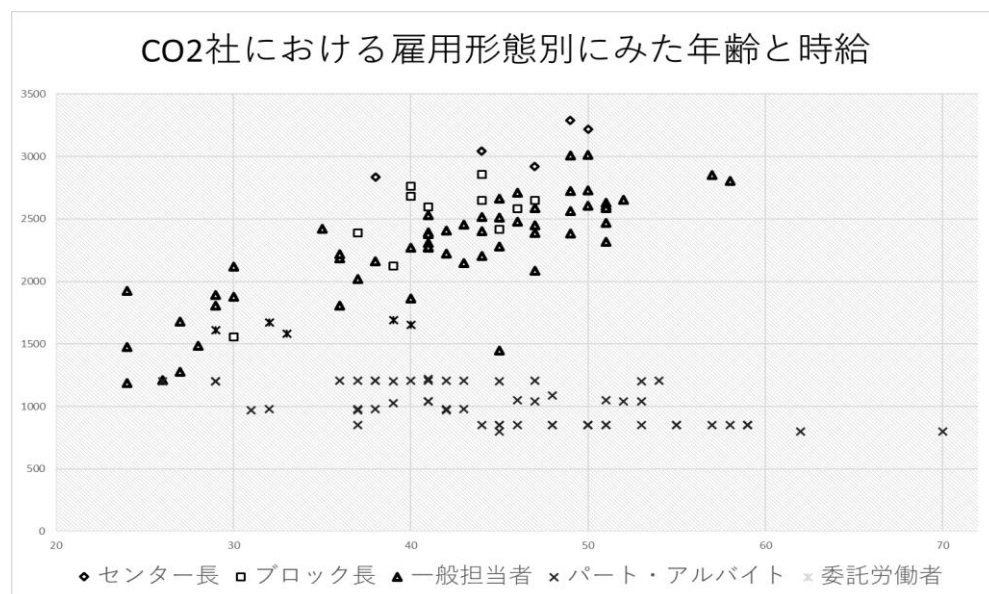
<sup>286</sup> 日本郵政グループと日本郵政グループ労働組合が正社員と非正社員の同一労働同一賃金に関する交渉の結果、正社員にのみ支払われる住宅手当を廃止する結果となったことは、2018年4月に報道され、話題となった(「正社員の待遇下げ、格差是正 日本郵政が異例の手当廃止」『朝日新聞』2018年4月13日など)。

担当者」と同様に大きく、400 点から 550 点の周辺に集まっているが、正規職員とは異なり、時給額は狭い範囲に集まっている。

図表 3-14

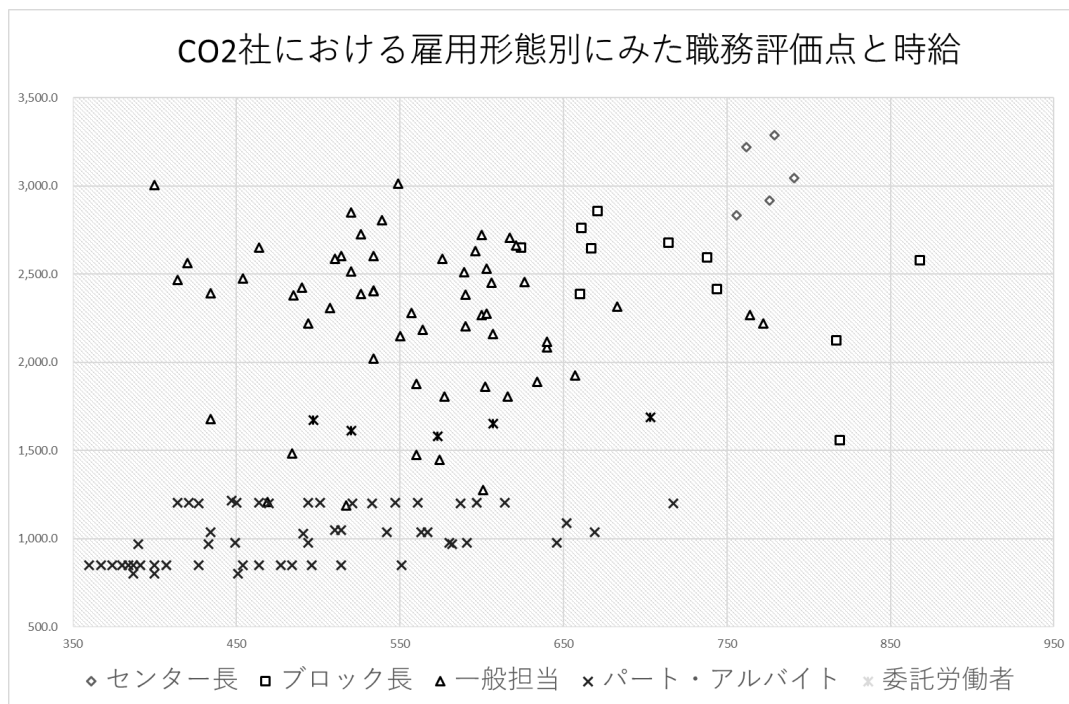


図表 3-15





図表 3-16



#### 第 4 節 職務の分担状況

では、実際にどのような職務をそれぞれの労働者は担当しているのでしょうか。本調査では、14 の職務を示し、「担当している仕事」と、「主要な仕事 5 つ」すべてに「○」を付け回答してもらっている。それをを用いて、雇用形態・役職・パート・アルバイトの契約区分別に見た、「担当している仕事」の回答割合をまとめたのが図表 3-17 である<sup>287</sup>。これを見ると、パート職員と正規職員の「一般担当者」の担当している職務の内容はほぼ同じことがわかる。配送の仕事そのものに、雇用形態による違いはほとんどない、というインタビューの結果とも整合している。正社員の役職別に見れば、「一般担当者」が「配送作業」を中心とした実務を担当しているのに対して、「センター長」は「計画・予算の作成」等の管理業務を担当し、「ブロック長」はその中間で、14 の職務のうち、「配送後の片づけ作業」と「他企業・組織との交渉」を除くすべての職務を幅広く担当していることがわかる。図表 3-16 のとおり、ブロック長の職務評価点のばらつきはセンター長よりも大きいことから、事業所によって、ブロック長に割り振られる仕事内容が異なっていると思われる。

正規職員の「一般担当者」と「パート・アルバイト職員」（「アルバイト」を除く）の「担

<sup>287</sup> なお、この担当している職務に対する回答数は、ここまでみてきた職務評価点と時給の回答者数と異なる。職務評価点と時給の計算に必要なアンケート項目に回答しているものを有効回答とし、点数や時給額をこれまで示してきた。それら有効回答票の中で、この「担当している仕事」については無回答であったものが若干あった。職務評価点と時給は完全に紐づけされており、そのサンプル数を最大数とするための措置である。後章の分析の際にも同様の措置をとっている。

当している仕事」を比較すれば、両者は、「利用者拡大活動」、「共済事業の拡大活動」、「新規組合員の獲得活動」といった営業活動を伴うものを含め、同じ職務を担当していることがわかる。「アルバイト職員」のみ明瞭に、こうした営業活動には従事していない。

さらに、図表 3-17 に「主要な仕事」として回答のあった割合を示し、上位 5 つに網掛けをしたものを示したが、上記の特徴はより一層はつきり表れている。

図表 3-17 CO2 社の雇用形態・役職別に見た「担当している仕事」の回答割合

仕事の分類	雇用形態			正規職員（役職）			パート・アルバイト		
	正規職員	パート・アルバイト	委託労働者	一般担当者	ブロック長	センター長（マネジャー）	長時間契約パート職員	短時間契約パート職員	アルバイト職員
	N=73	N=54	N=5	N=56	N=11	N=5	N=16	N=18	N=20
1. 配送準備作業	75.3%	83.3%	100.0%	78.6%	81.8%	40.0%	81.3%	66.7%	100.0%
2. 配達作業	93.2%	100.0%	100.0%	100.0%	90.9%	40.0%	100.0%	100.0%	100.0%
3. 配達に関わる事務作業	91.8%	94.4%	100.0%	96.4%	90.9%	60.0%	87.5%	94.4%	100.0%
4. 配達後の後片付け作業	37.0%	68.5%	100.0%	41.1%	36.4%	0.0%	56.3%	50.0%	95.0%
5. 組合員活動の支援	61.6%	22.2%	20.0%	51.8%	90.9%	100.0%	25.0%	44.4%	0.0%
6. 利用（者）拡大活動	90.4%	74.1%	100.0%	96.4%	90.9%	40.0%	87.5%	88.9%	50.0%
7. 共済事業の拡大活動	86.3%	63.0%	100.0%	91.1%	90.9%	40.0%	81.3%	83.3%	30.0%
8. 新規組合員の獲得活動	90.4%	53.7%	100.0%	94.6%	100.0%	40.0%	68.8%	88.9%	10.0%
9. 計画、予算の作成	64.4%	11.1%	20.0%	57.1%	90.9%	100.0%	12.5%	16.7%	5.0%
10. 計画達成の振り返り	63.0%	13.0%	0.0%	55.4%	90.9%	100.0%	12.5%	22.2%	5.0%
11. 安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理	30.1%	7.4%	40.0%	12.5%	90.9%	100.0%	0.0%	16.7%	5.0%
12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成	21.9%	1.9%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	6.3%	0.0%	0.0%
13. 会議の主催・参加	45.2%	22.2%	0.0%	32.1%	100.0%	100.0%	18.8%	22.2%	25.0%
14. 他企業・組織との交渉	9.6%	0.0%	0.0%	0.0%	18.2%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注:担当する割合の上位 5 位までを網掛けしている。

図表 3-18 CO2 社の雇用形態・役職別に見た「主要な仕事」の回答割合

仕事の分類	一般担当者	長時間契約パート職員	短時間契約パート職員
	N=56	N=16	N=18
1. 配送準備作業	32.1%	62.5%	55.6%
2. 配達作業	98.2%	100.0%	100.0%
3. 配達に関わる事務作業	89.3%	81.3%	88.9%
4. 配達後の後片付け作業	3.6%	25.0%	27.8%
5. 組合員活動の支援	10.7%	0.0%	11.1%
6. 利用（者）拡大活動	94.6%	75.0%	66.7%
7. 共済事業の拡大活動	60.7%	37.5%	38.9%
8. 新規組合員の獲得活動	85.7%	62.5%	83.3%
9. 計画、予算の作成	10.7%	0.0%	0.0%
10. 計画達成の振り返り	3.6%	6.3%	0.0%
11. 安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理	0.0%	0.0%	5.6%
12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成	0.0%	0.0%	0.0%
13. 会議の主催・参加	3.6%	0.0%	0.0%
14. 他企業・組織との交渉	0.0%	0.0%	0.0%

注:担当する割合の上位 5 位までを網掛けしている。

## 第5節 小括

本章で明らかとなったC02社の特徴は、次のとおりである。C02社では、正規職員については年齢給の要素が強い賃金制度が採用されている。役職別に見れば、「センター長」の時給が最も高く、続いて「ブロック長」、「一般担当者」となっているが、「ブロック長」で年齢の若い正規職員は、「一般職員」の年齢の高い職員よりも時給が低い。パート・アルバイト職員にも勤続を重ねるごとに号俸が上がる設計にはなっているものの、上限があるため、ほとんどのパート・アルバイト職員が1,100円前後に固定されている。

正規職員内をみると、役職が上がるにつれ職務評価点もあがる傾向がみられた。特に「一般担当者」と「センター長」を比べると、現在の時給差と、本調査による職務評価点の比率はほぼ一致している。本章の職務評価調査は、両者の職務内容の違いを反映できる設計になっていたといえる。職務評価点の分散をみれば、正規職員については「一般担当者」内の職務評価点と時給の分散が最も広いが、役職が上がるにつれその幅が小さくなっており、役職に応じて担当する職務の内容が整理されていることがうかがわれる。

本調査対象の配送部門では、インタビューによって、雇用形態による作業内容の違いはほとんどないことが指摘されていた。本職務評価調査によっても、両者の職務評価点は近接しており、正規職員の9割程度の価値の仕事を実行していることがわかった。しかし時間給は約半分と著しく低い。

総じて、同一価値労働同一賃金原則に基づけば、役職による職務評価点と時給額には現状でほとんど差がなく、その側面において、正規職員に限ればすでに職務評価点と賃金の対応関係はある程度実現していると考えられるものの、①役職のない一般担当者内での賃金と職務評価点の乖離や、賃金額が分散しすぎていることに対してどう対応するのか、そしてなによりも、②一般担当者とパート職員間での格差をいかに縮めるかの2つが、大きな課題であると指摘できる。

## 第9章 CO3社の正社員とパートタイム労働者の職務と賃金、職務評価点の分析

### 第1節 CO3社の人事・処遇制度の概要

#### 1. 正規職員の等級制度：役割給的要素の強い組織

続いて、CO3社の制度を取り上げる。CO3社の正規職員は管理職層に役割給が適用されている。正規職員は、2ステージ4階層、12等級に区分されている（図表3-19）。21歳以下の新卒者はL1、24歳以下の新卒者はL2に格付けられる。L3以下は「行動評価」と「役割発揮」の評価を受け直近1年2期の平均の評価基準と審査を経て昇格することになっている。L4以上は上記2項目に加え「業務遂行」評価も受ける。L5および管理職層への昇格に際しては資格試験や論文試験が課されることになっている。なお、管理職層は基本的にはポストへの任用であり、役割給の要素の強い組織と言える。

図表3-19 CO3社における正規職員の等級制度

区分		資格		店舗部門役職	配送部門役職
ステージ	階層	等級	呼称		
管理職層	統率専門職	X3	部長	—	—
		X2		—	—
		X1		統括地区長	—
	管理専門職	M3	課長	地区長	地区長
		M2		店長	センター長
		M1		副店長 小規模店・店長①	副センター長
一般職層	監督職	L6	係長	小規模店・店長②	リーダー
		L5		リーダー	
	定型職	L4	係	一般担当者	一般担当者
		L3			
		L2			
		L1			

注：実際に使用されている名称等から変更を加えている。

出所：CO3社「正規職員就業のしおり：2012年度版」および「正規職員就業のしおり【別冊】：2012年度版」を元に筆者作成

#### 2. 正社員の賃金制度

正規職員の賃金は、管理職層と一般職層で異なる体系をとっている。

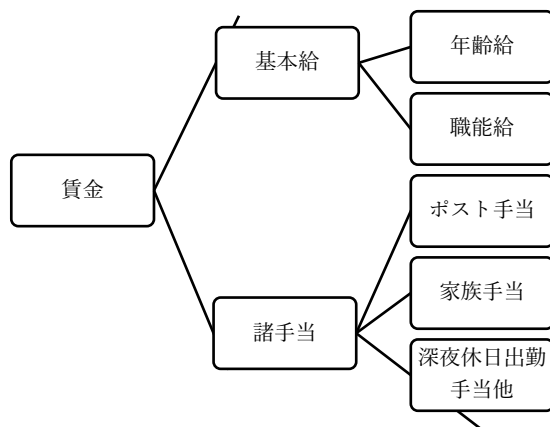
一般職層の賃金（図表3-20）は、基本給と諸手当で構成され、さらに基本給は年齢給と職能給で構成されている。年齢給は18歳から59歳まで設定され、45歳までは毎年昇給し、

その後 50 歳までは据え置かれ、51 歳から徐々に減額される。職能給は定型職では等級ごとに 1～21、ないし 31 号俸が設定されている。1 等級 1 号俸の 34,000 円から 4 等級 31 号俸の 85,200 円の幅がある。L5、L6 の監督職では、等級ごとに 31 号俸まであり、90,000 円から 121,800 円の幅で支給される。そのほかにポスト手当として主任以上に 3,000 円ないし 5,000 円、家族手当は配偶者 15,000 円、その他 9,000 円が支給される。

管理職層の賃金（図表 3-21）は基本給と諸手当で構成され、基本給は役割給と業績給、職務給からなる。役割給は等級に応じて 20,000 円（M1）から 50,000 円（X1）の幅で設定されている。業績給は比重が高く、M1 の 284,000～333,000 円から X1 の 334,000～410,000 円の範囲で設定されている。職務給は業績給の 25%が支給される。家族手当はない。

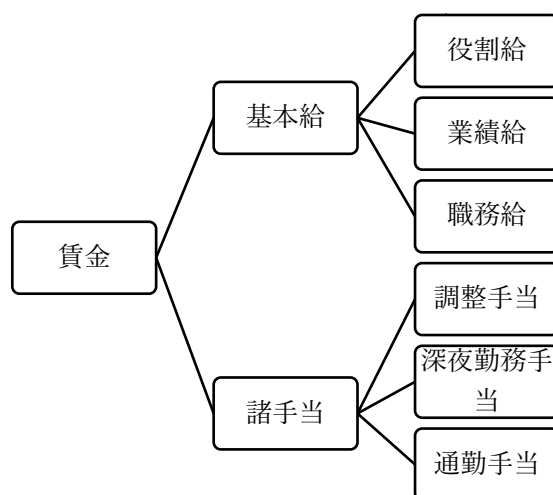
CO3 社の正規職員の就業時間は、店舗では 1 日 6 時間から 10 時間、週 40 時間を基本にした 1 か月の変形労働時間で、年間 1,944 時間労働に定められている。配送センターは、1 日 7 時間 45 分、週 38 時間 45 分の 1 か月の変形労働時間で、年間 1,936 時間 15 分である。

図表 3-20 CO3 社の正規職員（一般職層）の賃金体系図



出所：CO3 社「正規職員就業のしおり【別冊】：2012 年度版」より作成

図表 3-21 CO3 社の正規職員（管理職層）の賃金体系図



出所：CO3 社「正規職員就業のしおり【別冊】：2012 年度版」より作成

### 3. パート・アルバイト職員の人事・処遇制度

CO3社のパート職員は、正規職員の階層区分を参考にしながら設計され、業務・役割を重視し、J階層（一般）とL階層とM階層（キャリアパート）の3等級に分けられた制度である（図表3-22）。J階層は定型・定型熟練、L階層は初級管理・初級専門、M階層は管理・専門の担当と位置付けられている。J階層は1日7時間、週35時間以内の契約時間で主に事業所または職種を単位に勤務する者、L、M階層は1日7時間30分、週37時間30分以内の契約時間で、同一職位での事業所間異動もある者となっている。いずれも月のシフトが設定され、勤務している。また、L、M階層には賞与と退職慰労金制度が設けられている。

アルバイト職員は、週37時間30分以内で個別に労働時間を契約しており、臨時の就業契約者との位置づけになっている。

図表3-22 CO3社におけるパート・アルバイト職員の等級制度と正社員の等級との対応関係

区分	階層	等級	定義	正社員の等級(参考*)
管理・監督	M 管理	M1	上級リーダー	M1
	L 初級管理	L2	リーダー・専門	L6
		L1	リーダー補佐・専門補佐	L5
一般	J 定型	J2	資格・技能	L1~L4
		J1	定型・熟練	

出所:CO3社『パート・アルバイト職員 就業のしおり 2012年度版』より作成

\*上記冊子には、パート・アルバイトの区分表に、正規職員の等級との対応関係が「参考」として表示されていた。CO3社の等級を示す記号として、LとMは正規職員・パート職員に同じものが使われている。

CO3社のパート・アルバイト職員の賃金は図表3-23のとおりである。様々な加算等なされ、非常に複雑な構成をとっている。

基本時給①は、全職種・全職位同一の金額で、基本時給②は地域ごとに設定されている（L、M階層は適用外）。職種技能時給は、職種や職位ごとに設定されている。

例えば配送センターで宅配業務を担当するJ1の者は、基本時給①の760円に、基本時給②の地域ごとの時給が加えられる。さらに職種技能時給として200円と、それに加えて1号俸0円～4号俸30円の幅で時給に加算されている。

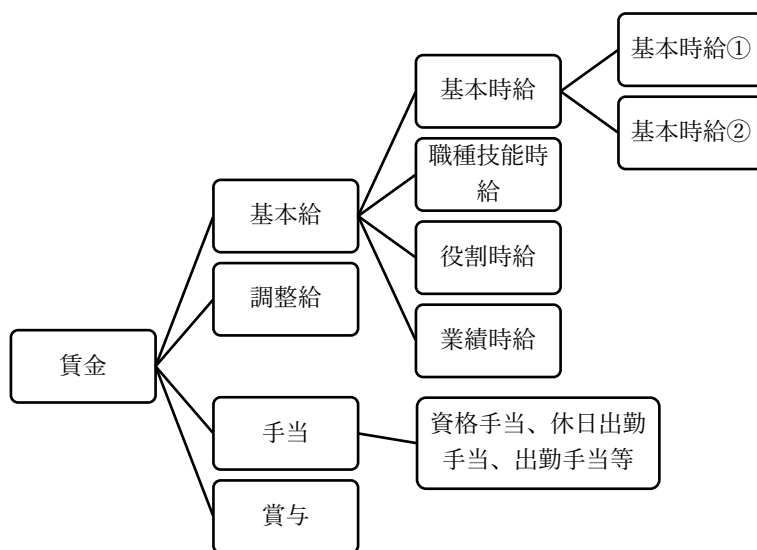
また、役割時給は、J2以上に設定され、チーフなどの職位に対応して200円から650円の幅で4種類設定されている。また、業績時給は、J階層にのみ適用され、半期ごとの業績評価に基づき支払われている。もっともよいS評価から、D評価までの5段階ある。例えば配送センターで宅配業務を担当する者は、D評価で-20円、S評価で200円の加算となる。店舗で働く者は、D評価の-10円からS評価の30円となっている。

さらに、賞与はL、M階層にのみ支払われ、半期ごとのS～Dの5段階の評価結果に応じて支給されている。例えば、「標準通りの成果・状態を達成した」場合は、B評価になるが、

支給額は、L1が125,000円、L2は200,000円、M1は325,000円となる。

このように、パート職員にも業績評価がなされており、定型業務のJ階層は業績時給に対して、管理・監督業務のL、M階層は、評価結果が賞与額に反映されることになっている。他方で、アルバイト職員の賃金は、基本時給と地域修正時給に加えて0円から30円の習熟時給が加えられる比較的シンプルな構成である。

図表 3-23 CO3社のパート職員の賃金体系図



出所:CO3社『パート・アルバイト職員 就業のしおり【別冊】2012年度版』より作成

## 第2節 CO3社の職務評価点の分析

### 1. 調査結果の概要

本調査では、2012年に正規職員6名、パート職員6名へのインタビューによって職務分析を行い、職務評価調査は、2013年3月にアンケート調査方式で実施した。配送センター(1か所)では、職員33名、パート職員7名の合計40名(配布数50、有効回収40(80.0%))の協力を得た。店舗では(1か所)、正規職員8名、パート職員72名、アルバイト職員23名の合計103名の協力が得られた(配布数150、有効回収数103(68.7%))。人事部の協力が得られたため、それぞれ事業所は1か所ずつではあるものの、その全員を対象に調査票を配布できたため、正規職員の回収率が高いという特徴がある。特に配送部門では、事業所の管理職および、配送を担当する正規職員・パート職員のほぼ全員から回答を集めることができたため、一つの事業所内での仕事の分担状況がはっきりわかる。

回答者の概要は図表3-24(配送部門)と図表3-25(店舗部門)のとおりである。これをみると、配送部門では、店舗部門とは異なり、男性の正規職員を中心に組織が構成されていることがわかる。他方で店舗は、女性の非正規職員に大きく依存した組織運営となっている。しかし両事業所ともに、正規職員の勤続年数は平均10年、パート職員では6年程度で

あり、両事業所に大きな違いはない。

図表 3-24 CO3 社における職務評価調査回答者の概要(配送部門)

		人数			平均勤続年数		
		男性	女性	合計	男性	女性	合計
総計		31	9	40	9.6	4.8	8.5
雇用形態	正規職員	30	3	33	9.9	3.0	9.3
	パート職員	1	6	7	0.8	6.0	4.9
正規職員 の役職	一般担当者	25	3	28	9.4	3.0	8.7
	リーダー・チーフ	3	0	3	9.8	-	9.8
	副センター長	1	0	1	23.9	-	23.9
	センター長	1	0	1	-	-	-
正規職員 の等級	J-2	1	1	2	0.8	1.0	0.9
	J-3	3	0	3	2.3	-	2.3
	J-4	14	2	16	8.2	2.0	7.7
	L-5	5	0	5	14.6	-	14.6
	L-6	2	0	2	31.8	-	31.8
	M-1	1	0	1	23.9	-	23.9
	無回答	4	0	4	9.7	1.0	7.5
正規職員 の担当部 門	地域担当	17	1	18	8.8	1.0	8.4
	営業担当	8	2	10	10.7	2.0	9.4
	供給促進リーダー	1	0	1	13.0	-	13.0
	共済推進リーダー	1	0	1	9.3	-	9.3
	営業推進リーダー	1	0	1	7.2	-	7.2
	副長・センター長	2	0	2	23.9	-	23.9
パート職 員の等級	J-1	1	6	7	0.8	4.9	4.0



図表 3-25 CO3 社における職務評価調査回答者の概要(店舗部門)

		人数				平均勤続年数		
		男性	女性	無回答	合計	男性	女性	合計
総計		14	87	2	103	6.4	5.2	5.3
雇用形態	正規職員	6	2	0	8	12.5	6.9	11.1
	パート職員	1	69	2	72	0.5	5.5	5.4
	アルバイト職員	7	16	0	23	2.1	3.4	3.0
正規職員の役職	一般担当者	4	1	0	5	14.5	4.9	12.6
	チーフ・リーダー	2	1	0	3	8.5	8.9	8.6
正規職員の等級	J-1	1	0	0	1	0.9	-	0.9
	J-4	2	2	0	4	18.4	6.9	12.7
	L-5	2	0	0	2	7.4	-	7.4
	L-6	1	0	0	1	23.9	-	23.9
パート職員の等級	J-1	1	44	1	46	0.5	4.0	3.9
	J-2	0	21	1	22	-	8.0	8.0
	L-1	0	4	0	4	-	9.5	9.5
パート職員の役職	店舗一般担当	1	63	2	66	0.5	5.2	5.0
	部門チーフ	0	4	0	4	-	9.5	9.5
	サブチーフ	0	1	0	1	-	18.8	18.8
	その他	0	1	0	1	-	0.9	0.9

## 2. 職務評価点の概要

では、職務評価点の概要を見ていこう。

配送部門（図表 3-26）では、①雇用形態別にみると、正規職員 1 に対してパート職員は 0.96 程度の価値の職務を担当していることがわかる。また、②正規職員の役職で見れば、役職ごとに、ほぼ等間隔で段階的に点数が上昇していることがわかる。③正規職員の等級で見ると、等級と職務評価点の関係性はみられない。等級と役職が対応していないためと思われる。④パート職員の職務評価点は、正規職員の「一般担当者」とほぼ同じである。インタビューにおいても両者の仕事の類似性は非常に高いことが指摘されていたため、その内容とも整合している。

店舗部門（図表 3-27）では、①雇用形態別にみると、正規職員 1 に対してパート職員は 0.77 の価値の職務を担当しており、配送部門に比べると差が大きく、職務内容が配送部門よりも分かれていることがわかる。また、②正規職員の役職で見ると、副店長・店長からの回答がなかったためリーダー・チーフのみの役職であるものの、上位役職のほうが職務評価

点は高い。また、③正規職員の等級で見ると、L4 と L5 ではほぼ同じ職務評価点であるが、おおむね上位等級のほうが若干点数が高い。④パート職員の等級を見ると、上位等級になるにつれ点数は上昇している。⑤パート職員の役職でも、同様に上位役職になるにつれ、点数が上昇していることが分かった。パート職員においては、役職と等級が一致した制度の運用になっていることが、正規職員とは異なる結果を示す理由と思われる。

図表 3-26 CO3 社の配送部門における職務評価点

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	853	397	560.9	1.00	33
	パート職員	723	394	540.3	0.96	7
正規職員の役職	一般担当者	688	397	530.4	1.00	28
	リーダー・チーフ	785	555	675.0	1.27	3
	副センター長	780	780	780.0	1.47	1
	センター長	853	853	853.0	1.61	1
正規職員の等級	J-2	547	541	544.0	1.03	2
	J-3	555	494	533.0	1.00	3
	J-4	688	397	529.2	1.00	16
	L-5	785	455	584.2	1.10	5
	L-6	555	470	512.5	0.97	2
	M-1	780	780	780.0	1.47	1
	無回答	853	519	657.5	1.24	4
パート職員の等級	J-1	723	394	540.3	1.02	7

注:「雇用形態」の「平均点の比率」は、「正規職員」を 1 として算出している。「正規職員の役職」・「正規職員の等級」、「パート・アルバイトの等級」の 3 項目については、「正規職員の役職」の「一般担当者」を 1 とした場合の数値である。

図表 3-27 CO3 社の店舗部門における職務評価

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	665	401	570.9	1.00	8
	パート職員	724	248	440.6	0.77	72
	アルバイト職員	526	268	366.2	0.64	23
正規職員の役職	一般担当者	665	401	546.0	1.00	5
	リーダー・チーフ	652	566	612.3	1.12	3
正規職員の等級	J-1	458	458	458.0	0.84	1
	J-4	665	401	584.3	1.07	4
	L-5	583	566	574.5	1.05	2
	L-6	623	623	623.0	1.14	1
パート職員の等級	J-1	632	248	427.0	0.78	46
	J-2	560	357	435.9	0.80	22
	L-1	724	536	623.3	1.14	4
パート職員の役職	店舗一般担当	632	248	427.3	0.78	66
	サブチーフ	504	504	504.0	0.92	1
	部門チーフ	724	536	623.3	1.14	4
	その他	528	528	528.0	0.97	1

注:「雇用形態」の「平均点の比率」は、「正規職員」を 1 として算出している。「正規職員の役職」・「正規職員の等級」、「パート・アルバイトの等級」の 3 項目については、「正規職員の役職」の「一般担当者」を 1 とした場合の数値である。

### 3. 職務評価点と時給の関係

また、回答者の平均時給と職務評価点の比較は図表 3-28、図表 3-29 のとおりである。なお、CO3 社の正規職員とパート・アルバイト職員の時給の計算は次のように行った。まず、正規職員の平均時給は、1 か月の支払総額から残業手当と交通費を減じたものに 12 を乗じて年額に換算し、それに 1 年間の賞与総額を加えた。この金額を年間の所定労働時間（店舗は 1944 時間、配送センターは 1936 時間 15 分）で除して時給計算した。

ちなみに、手当が支給されない M 層を除き、正規職員に支払われている諸手当の、本調査回答者の 1 か月の平均額は 12,004 円、最低金額は 0 円、最高金額は 51,000 円であった。0 円は 17 名、1 万円未満は 7 名、1 万円台は 1 名、2 万円台は 8 名、3 万円台 3 名、4 万円台 1 名、5 万円台 1 名である。女性正規職員 5 名のうち、3 名が 0 円、1 名は 21,000 円、1 名

は無回答であった。また、受給者のみの平均額は 21,281 円でこれを時給に換算すると 131 円程度となる。

パート・アルバイト職員は、1 か月の支払総額から交通費を減じたものを、1 か月の総労働時間で除し算出した。パート・アルバイト職員への賞与は、L、M の等級にのみ限定されている。配送部門では回答者はすべて J 等級であったので、賞与は時給計算に組み入れず、店舗部門の L 等級の 4 名のみ、年間の賞与を 1 か月分に除し、それを支払総額に組み入れ、時給の計算を行った。

さて改めて、職務評価点と時給の関係を確認しよう。配送部門（図表 3-28）では、①雇用形態別にみると、「パート職員」は職務評価点と比べてみると低い時給を受け取っていることがわかる。職務評価点は正規職員の「一般担当者」とほぼ同じであるにもかかわらず、時給は 7 割程度にとどまる。②正規職員の役職ごとにみれば、「リーダー」の時給が職務評価点よりも低いが、それを除くとほぼ職務評価点に見合った時給を受け取っている。③正規職員の等級で見ると、正社員の下位等級での賃金の低さが目立つものの、職務評価点の比と時給の比に大きな差はなく、職務評価点に見合った時給を受け取っている。全体として正規職員は職務評価点と時給の組織内でのバランスが取れているのに対して、パート職員の時給は低く、均衡がとれていない。

ちなみに、職員の下位等級の時給が低いため確認したところ、J2（1 名のみ）は、勤続 1 年未満のため、ボーナスが 20 万円程度しか支給されておらず、家族手当も支給されていなかった。そこで、ボーナスを 2 倍にし、2 回支給されたと仮定した場合、当該労働者の平均時給は 1,538 円となり、時給と職務評価点の比率の差は、 $-0.25$  へ縮まる。

続いて、店舗部門（図表 3-29）をみると、配送部門と同様の傾向がみられた。①雇用形態別にみると、「パート職員」は職務評価点よりも低い時給を受け取っている。パート職員は職務評価点が正規職員の「一般担当者」の 8 割程度の仕事を担いながら、時給は正規職員の 6 割である。②正規職員の役職で見ると、職務評価点とほぼ一致した比率の時給を受け取っている。③正規職員の等級で見ると、下位等級で時給が職務評価点よりも低いが、上位等級では職務評価点に見合った時給をもらっている。L6 は職務評価点よりも時給が高い。④パート職員の等級を見ると、職務評価点の上昇に比べると時給の上昇が緩やかで、上位等級になるほど職務評価点とのギャップが広がっている。⑤パート職員の役職でも同様に、パート職員が戦力化され上位の役職になると、時給と職務内容のギャップが広がる傾向にある。⑥特に同じチーフの役職を行う正規職員とパート職員では、職務評価点がほとんど同じ、むしろパート職員のほうが少し高いにも関わらず、時給は正規職員の 2,081 円に対して、パート職員の部門チーフは 1,438 円と低いことが目立つ。

図表 3-28 CO3 社(配送部門)における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給

	配送部門	時給 (平均)	職務評価 点(平均)	時給の比 率	職務評価 点の比率	比率の差
雇用形態	正規職員	2059	560.9	1.04	1.06	-0.02
	パート職員	1383	540.3	0.70	1.02	-0.32
正規職員 の役職	一般担当者	1978	530.4	1.00	1.00	0.00
	リーダー	2139	675.0	1.08	1.27	-0.19
	副センター長	2939	780.0	1.49	1.47	0.02
	センター長	3189	853.0	1.61	1.61	0.00
正規職員 の等級	J-2	1401	544.0	0.78	1.03	-0.32
	J-3	1865	533.0	0.94	1.00	-0.06
	J-4	2012	529.2	1.02	1.00	0.02
	L-5	2209	584.2	1.12	1.10	0.02
	L-6	2127	512.5	1.08	0.97	0.11
	M-1	2939	780.0	1.49	1.47	0.02
	無回答	2278	657.5	1.15	1.24	-0.09
パート職員 の等級	J-1	1383	540.3	0.70	1.02	-0.32

注:「正規職員の役職」の「一般担当者」を 100 として、比率を計算している。「比率の差」は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を差し引いたものである。

表 3-29 C03 社(店舗部門)における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給

	店舗部門	時給 (平均)	職務評 価点 (平均)	時給の 比率	職務評 価点の 比率	比率の差
雇用形態	正規職員	1910	570.9	1.06	1.05	0.01
	パート職員	1057	440.6	0.58	0.81	-0.22
正規職員の役職	一般担当者	1807	546.0	1.00	1.00	0.00
	リーダー・チーフ	2081	612.3	1.15	1.12	0.03
正規職員の等級	J-1	1147	458.0	0.63	0.84	-0.20
	J-4	1912	584.3	1.06	1.07	-0.01
	L-5	2019	574.5	1.12	1.05	0.07
	L-6	2445	623.0	1.35	1.14	0.21
パート職員の等級	J-1	1021	427.0	0.57	0.78	-0.22
	J-2	1063	435.9	0.59	0.80	-0.21
	L-1	1438	623.3	0.80	1.14	-0.35
パート職員の役職	店舗一般担当	1035	427.3	0.57	0.78	-0.21
	サブチーフ	1036	504.0	0.57	0.92	-0.35
	部門チーフ	1438	623.3	0.80	1.14	-0.35
	その他	980	528.0	0.54	0.97	-0.42

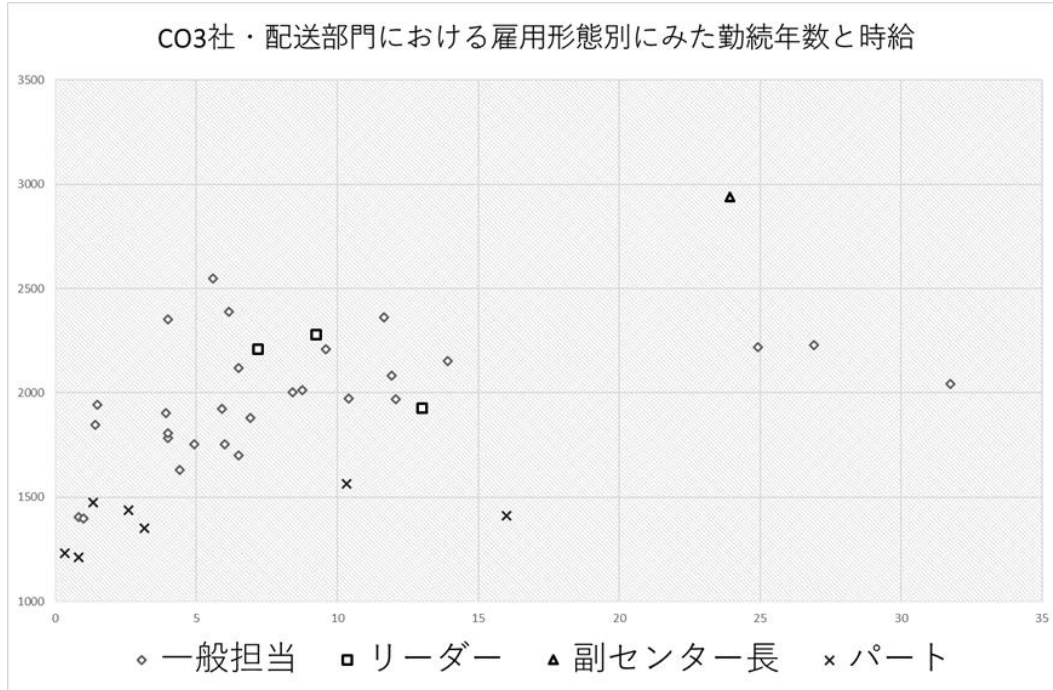
注:「正規職員の役職」の「一般担当者」を 100 として、比率を計算している。「比率の差」は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を差し引いたものである。

### 第 3 節 職務評価点と年齢や勤続、役職、時給との関係

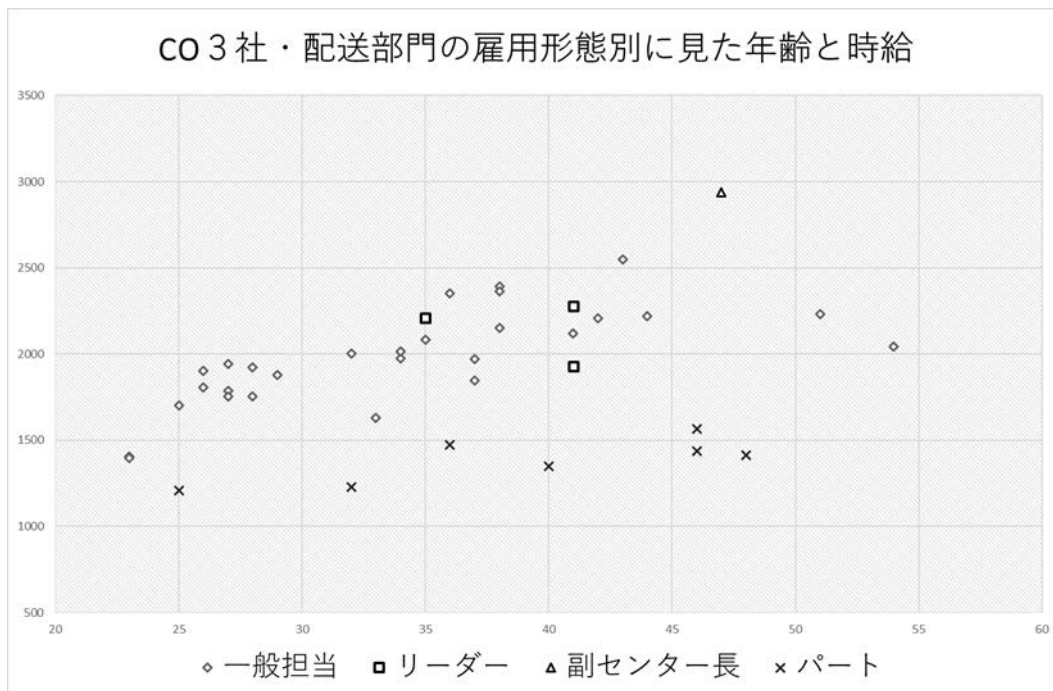
続いて、算出された職務評価点を用いて、C03 社の特徴を、散布図によって分析したい。配送部門については図表 3-30 から図表 3-32 のとおりである。これらを見ると、正規職員の時給は、勤続年数というよりも年齢を重ねるにつれ、上昇しているようにみえる。勤続年数別にみると時給の上下幅が大きいですが、年齢別にみるとそれほど大きくなく、年齢が上がるにつれ上昇していく図を描くことができる。なお、センター長は年齢と勤続年数について無回答であったため、この 2 つの散布図には表示されていない。

先述したとおり、正規職員の人事制度において、一般担当者とリーダーは職能資格制度のもとで経験年数と試験や評価が基準を満たせば昇格していくが、副センター長以上は、ポストによって昇格する役割給制度の側面が強い。前述のとおり、職務評価点と役職の時給の比率を比較すると、ほとんど同じものであることが確認されたが、役職以前の賃金は年齢の要素が強く影響していると思われる。

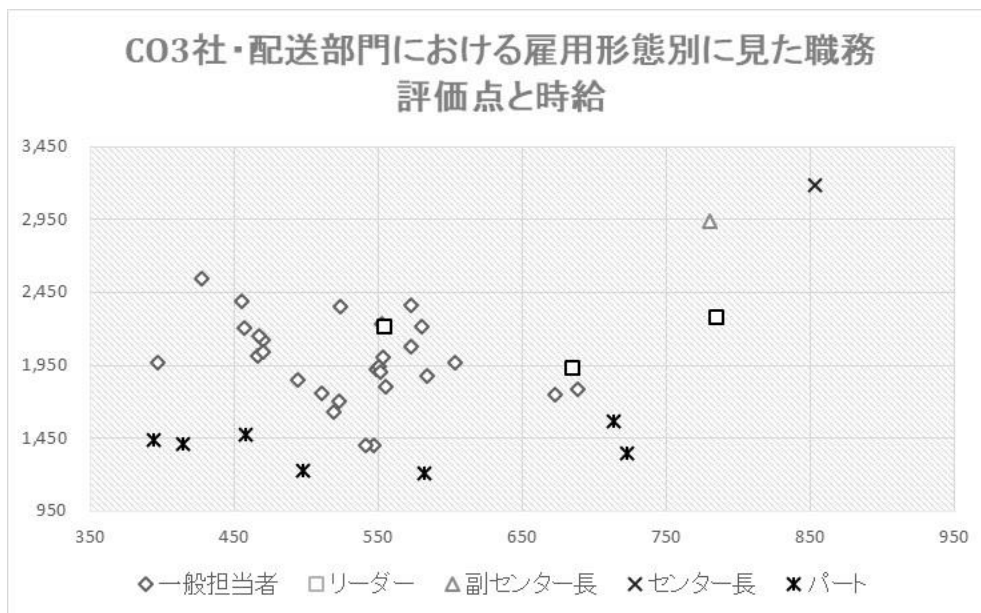
図表 3-30



図表 3-31



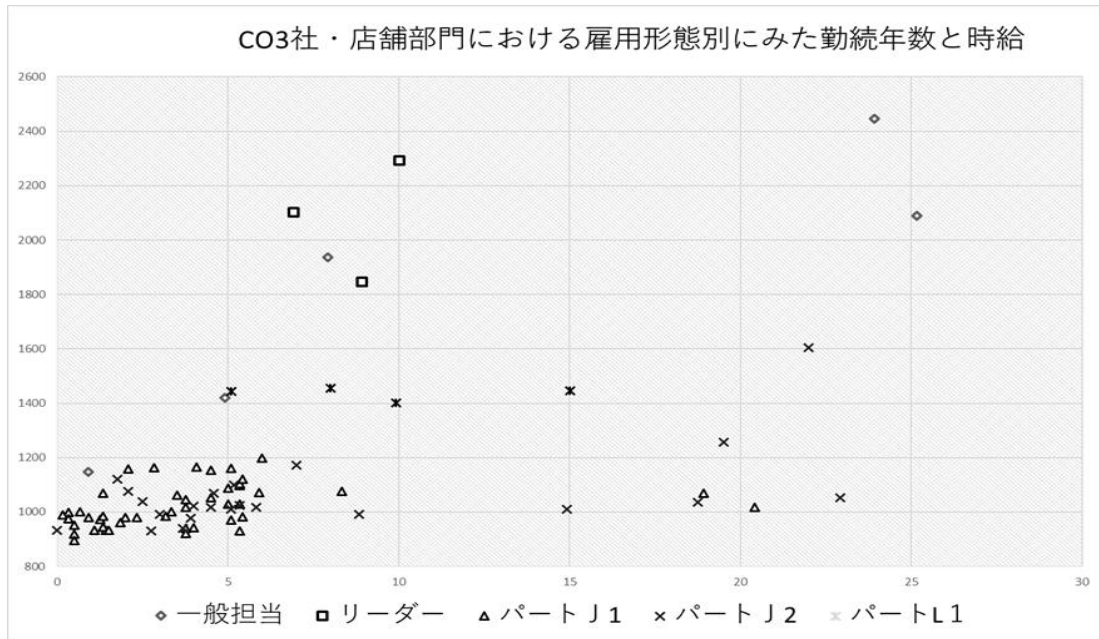
図表 3-32



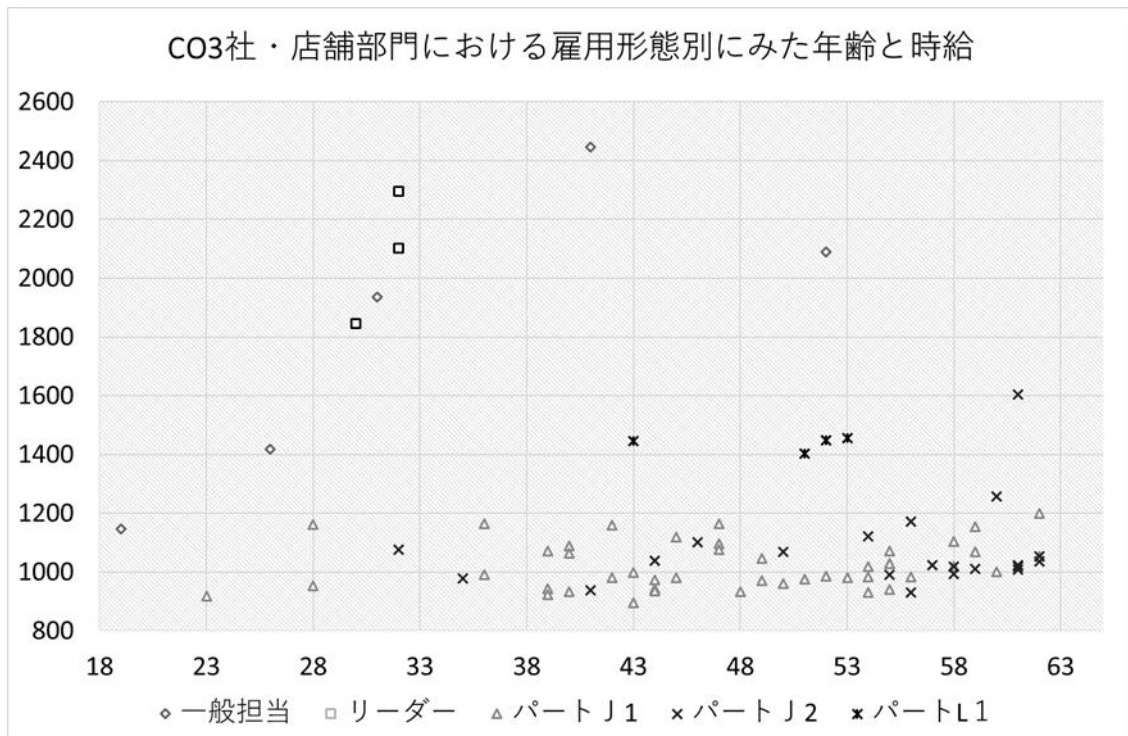
店舗部門については、図表 3-33 から図表 3-35 のとおりである。店舗部門はそもそも正規職員の配属数が少なく、圧倒的多数のパートタイム職員によって店舗運営がされている。店舗に配属されている正規職員の人数は少ないが、年齢や勤続年数があがるにつれ時給が上昇している。年齢給は 18 歳から 59 歳まで設定され、45 歳までは毎年昇給し、その後 50 歳までは据え置きで、51 歳から徐々に減額されることは、先述のとおりだが、たしかに、役職についていない「一般担当者」で、50 歳以上の正規職員の時給は低い。これは配送部門でも同じ傾向を示していることが確認できる。雇用形態間でみると、役職についているパート職員は、職務評価点が高いわりに時給が低いことがわかる。



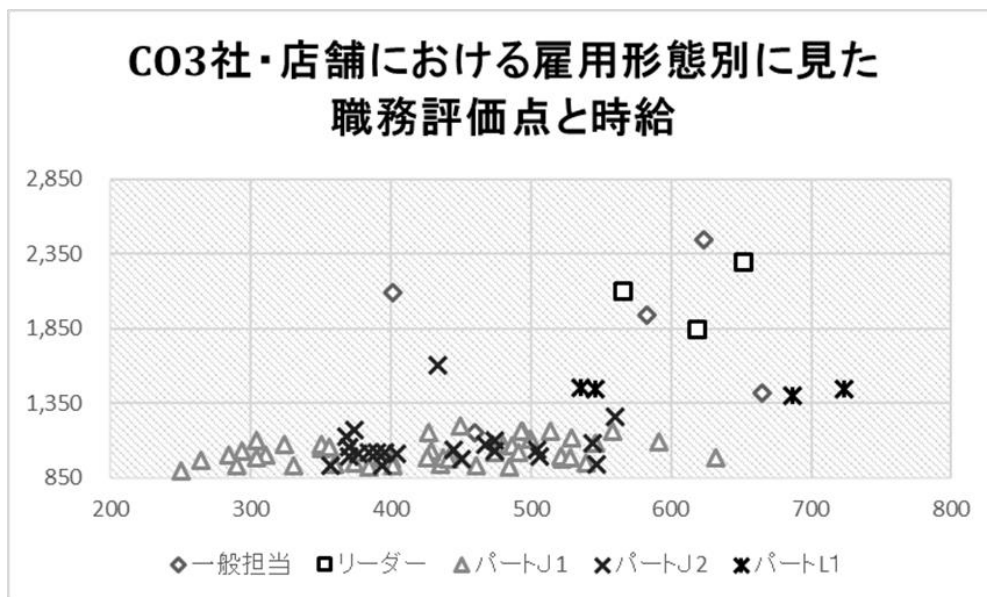
図表 3-33



図表 3-34

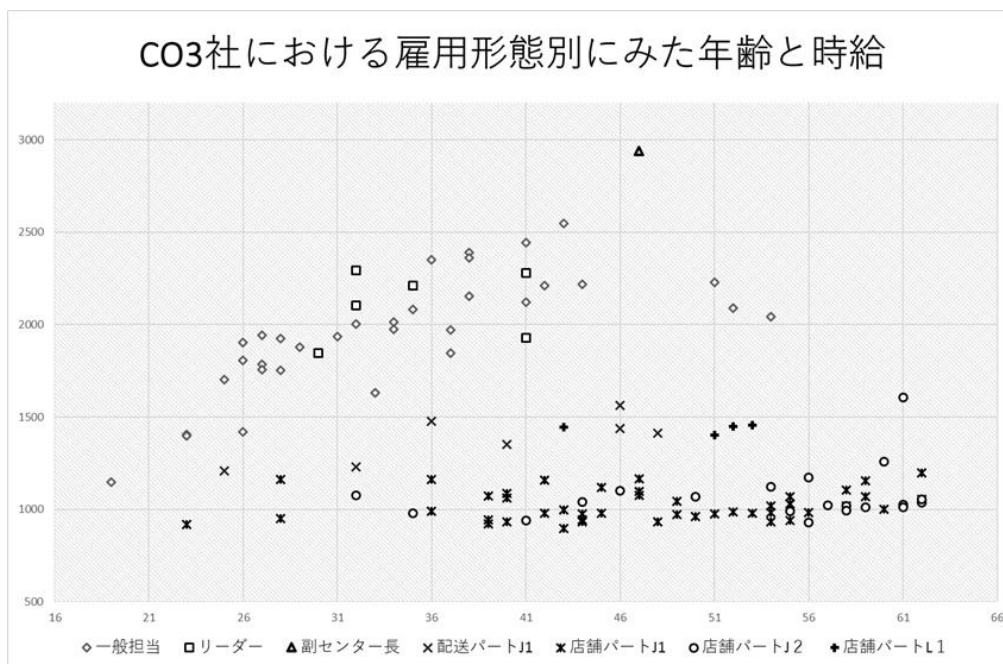


図表 3-35

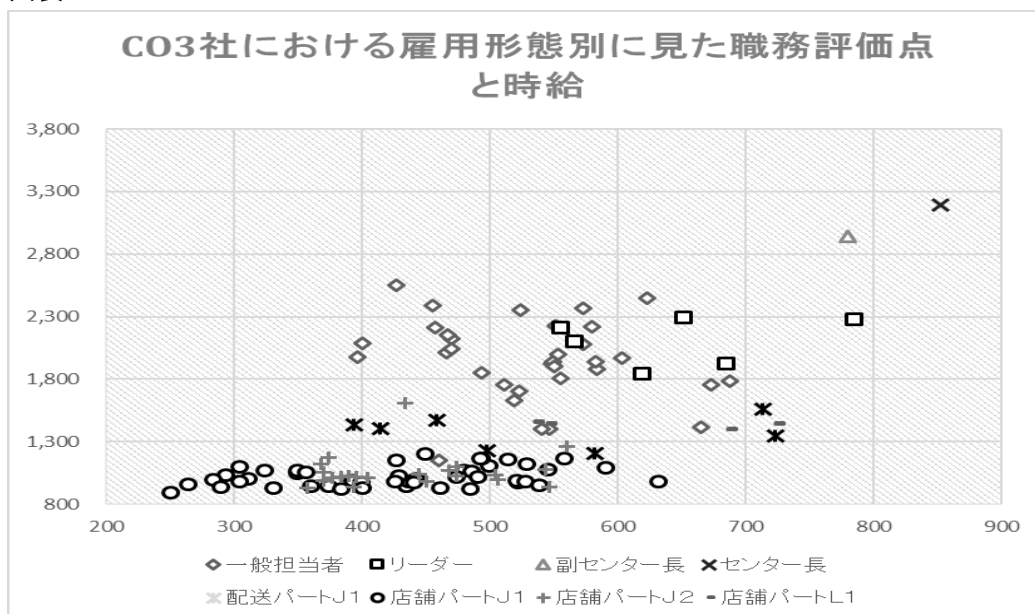


配送部門と店舗部門を合計したCO3社全体の状況は、図表3-36、図表3-37のとおりである。パート職員は年齢や勤続によって賃金が上昇する余地が、正規職員と比べると明らかに狭く、時給の上昇は、役職や等級の上昇によってなされる。しかし、役職があがるにつれ、職務内容も高度化するが、それに見合った時給の積み増しはなされるわけではない。L1等級はチーフなどの役職についているパート職員ではあるが、役職パートの時給は、職務内容というよりも、パートという雇用形態に規定されているように見える。特にほぼ同じ役職を担う正規職員とは格差がある。また、同一組織内で見れば、配送を担当する一般パートよりも、役職も等級も上位であるにもかかわらず、時間給そのものはほぼ同じ水準である。

図表 3-36



図表 3-37



## 第4節 職務の分担状況

では、実際にどのような仕事を分担しているのでしょうか。配送部門（図表3-38）では、「一般担当者」として配送を担当している正規職員と、「パート職員」が担当している仕事はほとんど一致している。「リーダー」になると、通常の配達業務に加えて、管理的職務を担当し、またそれを「主要な仕事」として認識している割合が高まる。「副センター長」は、配達業務にも携わりつつも、管理的職務を主要な仕事と認識しており、「センター長」は、管理的職務のみを担当している。

店舗部門（図表3-39）では、正規職員の「一般担当者」よりも、パート職員の「部門チーフ」は管理的職務を担当しており、また「主要な仕事」ともみなしていることがわかる。雇用形態ではなく、役職によって仕事内容が異なっているといえる。職務の分担状況を見れば、役職のない正規職員よりも、役職についているパート職員のほうが管理的職務を担当していることがわかる。パート職員の「部門チーフ」は、パートの採用や評価にかかわる仕事や予算計画の作成など、明らかに正規職員の「一般担当者」よりも店舗運営の中核を担っている。正規職員の「リーダー・チーフ」と、パート職員の「部門チーフ」の職務内容は、棚卸を除けば、ほぼ同一であることは、職務の分担状況（図表3-38）からも、また職務評価点の結果（図表3-28）からもいえる。

図表3-38 CO3社の雇用形態・役職別に見た「担当している仕事」の割合（配送部門）

仕事の分類	正規職員の役職								パート職員	
	一般担当者		リーダー		副センター長		センター長		N=5	
	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事
1. 配達準備作業	78.6%	42.9%	50.0%	25.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	60.0%
2. 配達作業	100.0%	96.4%	100.0%	50.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
3. 配達に関わる事務作業	96.4%	78.6%	100.0%	25.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
4. 配達後の後片付け作業	89.3%	46.4%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	80.0%	40.0%
5. 組合員活動の支援	28.6%	3.6%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	20.0%
6. 利用（者）拡大活動	96.4%	75.0%	100.0%	25.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
7. 共済事業の拡大活動	89.3%	71.4%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	80.0%	60.0%
8. 新規組合員の獲得活動	75.0%	67.9%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	80.0%	80.0%
9. 計画、予算の作成	39.3%	0.0%	100.0%	75.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	60.0%	0.0%
10. 計画達成の振り返り	35.7%	3.6%	100.0%	75.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	60.0%	0.0%
11. 安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理	21.4%	0.0%	50.0%	25.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	60.0%	0.0%
12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%
13. 会議の主催・参加	32.1%	0.0%	50.0%	25.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	60.0%	0.0%
14. 他企業・組織との交渉	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注：担当する割合上位5位までを網掛けしてある

図表 3-39 CO3 社の雇用形態・役職別に見た「担当している仕事」の割合(店舗部門)

仕事の分類	正規職員の役職				パート職員					
	一般担当者		リーダー		店舗一般担当		部門チーフ		サブチーフ	
	N-5		N-3		N-6 6		N-4		N-1	
	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事
1. 加工、調理、パッキング、値付け	80.0%	80.0%	100.0%	100.0%	50.0%	48.5%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
2. 発注管理、荷受・検品・保管	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	36.4%	34.8%	75.0%	50.0%	100.0%	100.0%
3. 備品等の安全・衛生管理、清掃	80.0%	80.0%	66.7%	33.3%	56.1%	50.0%	50.0%	25.0%	100.0%	100.0%
4. 挨拶・対応・販売促進、苦情対応	100.0%	60.0%	66.7%	0.0%	66.7%	59.1%	75.0%	50.0%	100.0%	0.0%
5. 棚割表作成・修正	40.0%	20.0%	100.0%	66.7%	3.0%	3.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
6. 陳列作業、鮮度管理、売り切り作業	100.0%	80.0%	100.0%	0.0%	62.1%	62.1%	75.0%	75.0%	100.0%	100.0%
7. 棚卸	100.0%	60.0%	100.0%	0.0%	9.1%	4.5%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%
8. レジ機稼働準備、金銭の授受、稼働中の金銭管理	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	28.8%	28.8%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. レジ清算、レジ誤差対処	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%
10. カウンター業務	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	22.7%	21.2%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%
11. 予算・売場・稼働計画の作成	40.0%	20.0%	100.0%	100.0%	4.5%	4.5%	75.0%	75.0%	0.0%	0.0%
12. 計画達成の振り返り	40.0%	0.0%	100.0%	33.3%	1.5%	1.5%	100.0%	25.0%	0.0%	0.0%
13. パートの採用・部下の教育・勤務管理、	20.0%	0.0%	100.0%	66.7%	7.6%	4.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
14. 会議の主催・参加	20.0%	0.0%	66.7%	0.0%	27.3%	21.2%	75.0%	50.0%	100.0%	0.0%
15. 他企業・組織との交渉	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注:担当する割合上位 5 位までを網掛けしてある

## 第5節 小括

以上を踏まえ、CO3 社の特徴をまとめると、次のようになる。まず、正社員内部での賃金(平均)と職務評価点の比率を見比べると、①配送センターにおいては、役職別に見た職務評価点と、時給の比率はほぼ一致している。役職ごとの仕事の内容と、実際の時給の「相場観」はすでに形成されているといえる。しかし、②等級別にみると、正規職員の下位の等級は、職務評価点に比べると、受け取っている時給のほうが明らかに低い。配送センターでは、「初任給」といういわば「外部労働市場」や世間相場を意識して設定されており、事業所内の実際の仕事内容と必ずしも一致していないことが推測できる。とはいえ、正規職員の内部で見れば、③等級別にみても、職務評価点と時給の比率に大きな乖離はない。特に管理職以前の、等級の運用において職能資格制度としての性格の強い CO3 社におけるこの結果は注目すべき点ではないだろうか。店舗部門においては、上位の役職の回答がなかったため、役職ごとの職務評価点と時給の比率についてはわからないものの、④等級ごとにみれば、やはり下位等級の時給の低さが目立つ。

以上のように、正規職員内では、役職と賃金の対応関係がおおむねとれているように見えるが、それと乖離しているのが、パートタイム職員の仕事の内容と時給の対応関係である。パート職員の「部門チーフ」といった仕事内容の明確な役職において、正規職員の「リーダー・チーフ」の職務評価点 612.3 点、パート職員の「部門チーフ」623.3 点と、ほぼ同じ点数で、むしろパート職員のほうが若干高いにもかかわらず、時給はそれぞれ 2,081 円、1,438 円と差が大きい。

総じて、管理職は役割給要素が強いものの、結局、正社員は年齢に伴い賃金が増える傾向

にある。他方で、パート職員は勤続年数や年齢と時給額に正規職員ほどの関係は見られない。職務評価点からみれば、配送部門では、「一般担当者」の役職にある正規職員とパート職員はほぼ同じ価値の職務を担っており、店舗でも8割程度の仕事をしているが、平均時給をみると、正規職員の半分以下となってしまう点で共通している。「役職パート」の仕事は役職にふさわしく職務評価点の高いものであり正規職員に近いものの、平均時給で見るとパート職員として処遇されている。賞与を入れても、正社員のリーダーやチーフとの賃金差が大きいのが現状である。正社員が店舗にほとんど配置されない現在において、店舗のマネジメントをするうえで役職パートの果たしている役割が大きいものの、処遇と職務の断絶が起きているといえる<sup>288</sup>。

---

<sup>288</sup> 今回は時給計算に含めていない退職金を入れるとなお、そのギャップは広がる。

## 第 10 章 CO4 社の正社員とパートタイム労働者の職務と賃金、職務評価点の分析

### 第 1 節 CO4 社の人事・処遇制度の概要

#### 1. CO4 社の正規職員の人事・処遇制度：職能資格制度の特徴の強い組織

本章では、CO4 社の分析を行う。CO4 社では、正規職員は転勤や配置転換が前提の社員と位置付けられている。正規職員の等級と職位、役職は図表 3-40 のとおりである。B1 として入社後、人事評価昇格要件を満たしたものは、B2、B3 へと昇格する。B3 からは、管理職である M 層と、専門職である E 層に分かれている。事業所で役職がつくのは M 層で、E 層には役職はない。したがって E 層の職員は管理職として指導・育成すべき部下を持たず、組織全体をサポートする専任職務とされている。ただし、資料には記載されていなかったものの、配送部門には新規組合員の開拓にほぼ専念している「なかまづくりチーフ」という役職が、実際には運用されている。本調査では 3 名からの回答があり、全員 E1 等級であった。

B3 から M1 および E1 への昇格には、人事評価に加えて昇格試験に合格し、通信教育の受講、さらに上司の推薦が必要となる。各層（B 層、M 層、E 層）内での昇格には、人事評価で 4 年連続評価、または直近 AA 評価をとることが必要で、逆に 2 年連続 C 評価となると降格する仕組みとなっている。

B 層からは M 層か E 層に昇格できる。M 層は役職任用となるが、役職の空きがなく、人事考課要件等を満たしていた場合、管理者との面接によって本人の希望を確認したうえで、部下のいない E 層への昇格となる。そして、M 層、E 層どちらからでも T 層へのさらなる昇格も可能である。したがって、事業所内で役職が空いていなくても、E 層として昇格・昇給した後でも、キャリアアップしていくことが可能な仕組みとなっている<sup>289</sup>。

---

<sup>289</sup> 本職務評価調査結果でも、E 層の職員は、配送でも店舗でも、事業所内での役職につかず、「一般担当者」としての職務に従事しており、役職もない。したがって、事業所内でのマネジメント職務を担当していない。また事業所内でマネジメント職務を担い役職に就いている M 層と、それのない E 層では、賃金の設定が異なっているが、金額のバランスは考慮されている。

図表 3-40 CO4 社における正規職員の等級制度

定義		等級	職層	等級	定義	職位	役職 (店舗)	役職 (配送)
政策起案と 課題遂行	E3	専門職	管理職	M3	担当部署 の管理	次長・ 課長	—	センター長 (小) 副センター 長 エリアマネ ージャー チーフ
判断業務と 企画開発	E2			M2	担当部署 のグループ 管理			
企画開発	E1			M1	担当部署 の監督			
		一般担当職		B3	部下の日 常指導	—	—	一般担当者
				B2	幅広い日 常業務			
				B1	日常業務 の遂行			
				T2	役員補佐	—	—	—
				T1	部署の統 括	統括部長・部 長	統括部長 店長(大)	統括部長 センター長 (大)

注: CO4 社資料『人事制度 2012 年確定版』をもとに筆者作成

なお、上記 CO4 社資料には、配送部門にはチーフの役職記載がなかったものの、本調査では、配送部門の「チーフ」には M1 と M2 の職員がっていた。そのため実際には店舗と同様の役職の運用があるとみなし、表中に掲載した。

## 2. 正規職員の賃金制度

正規職員の賃金は、図表 3-41 のとおりである。基本給の職務給は、図表 3-40 でみた「等級」(B1~T2) ごとに固定額が支払われ、B1 の 80,000~T2 の 170,000 円の範囲で設定されている。のちに触れる役職手当が支給される M 層と、それがない E 層では、職務給の金額が異なる。いずれも E 層のほうが同じ等級であれば 5000 円ほど高い。それが役職手当のないことを一部埋め合わせていると思われる。

次に、職務遂行給がもっとも比重の重い賃金項目である。等級ごとに 1~80 までの号俸が設定されている。最低額は B1 の 1 号俸 95,000 円、最高額は T2 (役員) の 70 号俸 461,900 円である。同じ等級内での最低額と最高額の差は B1 で 10 万円程度 (初任給の 0-1 号俸 95,000 円、20 号俸 139,000 円、80 号俸 199,000 円)、M1 で 13 万円程度 (1 号俸 149,900 円、20 号俸は 180,300 円、80 号俸で 276,300 円) となっている。号俸は人事評価結果で上下し、「期待、計画通り」の A 評価で 2 号俸アップ、最高評価は AAA (「期待・要求を大幅に超える」) で 4 号俸アップ、逆に「期待、要求を大幅に下回る」C 評価で 1 号俸ダウンである。B1、B2 の等級では「期待、要求水準より劣る」B 評価であっても 1 号俸アップするが、それ以上の等級では A 評価以上でないと号俸は上がらない。また、M 層と E 層の等級ごとの職務遂行給を見ると、E1 と M1 は同額、E2 と M2 では約 2,000 円ほど M 層が高いも



の、E3とM3では逆にE3のほうが2万円ほど高くなる。そうした違いは、次の役職手当の設定金額によると思われる。

役職手当は、「職位」ごとに支払われ、その額は、「主任」5,000円、「係長」10,000円、「課長」は20,000円、「次長」は30,000円、「部長」は60,000円となっている。E層には、職位が当てられないため、役職手当はない。M2、M3は次長または課長に相当し、2~3万円の役職手当がつくが、役職のないE層にはこの手当は支給されない。その分、職務遂行給で同一の等級であればE3のほうに高い金額を設定していることがわかる。したがって、E層を選択し、「職位」や「役職」についていなくとも賃金額で大きく不利になるものではないといえる。

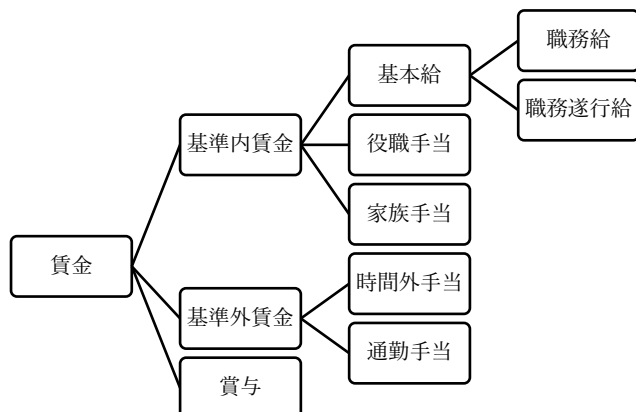
家族手当は、配偶者手当として15,000円、18歳以下の子ども1名につき10,500円、18歳以上で学生の場合22歳以下10,500円、その他の健保扶養者5,000円である。家族手当も基準内賃金に含まれている。なお、本調査で賃金について回答した正規職員67名のうち、家族手当が0円の者は39名(58.2%)、平均は11,507円、最高額は46,500円である。受給者のみの平均額は26,586円で、それを時給に換算すると160円程度となる。5,000円1名、1万円台6名、2万円台9名、3万円台10名、4万円台3名であった。なお、女性正規職員5名のうち、4名が0円、1名が5,000円である。また、住宅手当については、当時制度化を検討中であったため、便宜的に調整給として支給されている。

C04社の資料には、22歳入社後に「基礎的能力」をつけ、29歳~40歳頃からはB2、B3やM1、M2へと習熟してゆき、41歳頃からは「普遍的ビジネス能力」を付けM3やT1層へと昇格するキャリア開発のモデルイメージ図がある。そうした結婚や子どもの成長に合わせたライフプランやキャリア開発が想定されているといえる。等級や号俸のアップには人事評価結果が反映されるとはいえ、勤続年数に応じた昇給や昇格といった側面があるといえるだろう。加えて、調査当時は人事制度の改定時期であり、移行期としての側面が強いことに注意が必要である。

例えば『C04社人事制度』という冊子には、「賃金は職務、役割、責任に基づいて決定されます。したがって、本人給要素(年齢的要素)はなくします」との注意書きもあり、同社の人事制度は「範囲職務職能給での月給制」と説明されている。現在の「職務遂行給」は旧制度の「仕事給+調整給+職務給」から、そして現在の「職務給」は「本人給」から移行させられている。職務給は「職層と等級による賃金」とされている。総じて、役職やポストなどがなくとも、職務遂行能力の伸長によって昇格や昇給が可能な制度であるといえる。

賞与は年2回支給される「不定期賃金」と位置付けられているが、金額は人事部の発行した『C04社人事制度』の冊子では明らかにされていない。合併後の人事制度において、賞与に関するルールが詳細に決められていないものの、本調査の正規職員の回答を見ると、賞与額が記入されていることから、本稿では、その金額を組み入れ時給の計算をしている。

図 3-41 CO4 社の正規職員の賃金体系図



出所:表 23 に同じ

### 3. パート・アルバイト職員の人事・処遇制度

CO4 社のパート職員は 3 区分ある。まずパート職員は、1 年契約で週 20 時間以上働く転勤のない職員で、アルバイト職員は 3 か月未満、週 20 時間未満で働く職員である。そして、パート職員と正規職員の間職層として、エクセレント職員が位置付けられている。エクセレント職員は勤務地限定の月給制社員で、管理職を担う、週 37.5 時間の就業時間の者である。本調査ではエクセレント職員にも調査票を配布したが、1 名からのみの回答であったので、これを参考値として取り扱う。したがって、ただし書きのない限りパート・アルバイト職員の分析からはエクセレント職員を除いて記述する。

パート・アルバイト職員の等級は図表 3-42 のとおりである。店舗で働くパート職員は P 1 から、配送で働く職員は P 3 に格付けられる。配送部門ではまず P 3 に格付けられ、P 4 になると配送チーフとなり、パート職員 4、5 名のまとめ役になる。チーフは配送作業のほか、ほかのスタッフの配送に同乗し指導したり、代走を担当したりしている。

店舗では P 3 以上が管理的な仕事を担っている。P 1 から P 2 への昇格は、契約労働時間が「1000 時間」を達成すると、その翌月に実施される。また、P 1、P 2 の等級にあるパート職員には人事評価は行われないことになっている。ちなみに目安として、週契約が 20 時間の P 1 のパート職員は 1 年後に P 2 へと昇格する計算になる。P 3、P 4 等級には本人が希望し、上長の推薦があり資格試験に合格すれば昇格する。さらに P 3、P 4 のパート職員はエクセレント職員へと登用されることも可能である。それには、本人の希望と、人事考課結果と資格試験、所定の通信教育を受講の上、上司推薦が条件となっている。職層上は、P 4 以上がマネージャー職として位置づけられ、店舗では小型店の副店長、チーフの役職にパート職員がついている。

図表 3-42 CO4 社におけるパート・アルバイト職員の等級制度

職層	雇用区分	等級	定義	役職(店舗)	役職(配送)
マネージャー	エクセレント職員	MP3	上司の指示のもと担当部署の管理	店長(大型)	
		MP2	担当部署のグループの管理	副店長(大型)	
		MP1	担当部署の監督	店長(小型)	
一般担当者	パート職員	P4	担当部署の監督	副店長(小型) チーフ	チーフ
		P3	応用的かつ複雑な判断業務	リーダー、リーダー的	配送担当
		P2	幅広い日常業務の遂行	一般担当	
		P1	基本的な日常業務の遂行		

注:CO4 社『人事制度パート職員版』2012 年確定版より作成

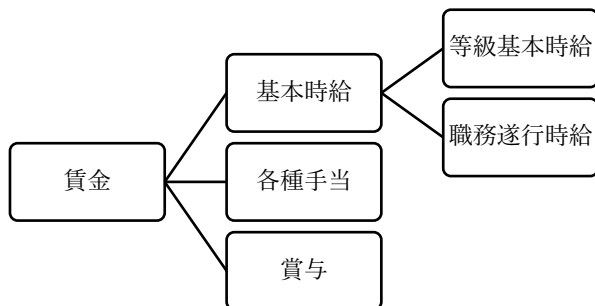
パート・アルバイト職員の賃金は図表 3-43 のとおりである。時給は P 1、P 2 と P 3、P 4 で異なっている。P 1、P 2 は基本時給のみで構成され、それは等級ごとに号俸が設定されている。P 1 の 1 号俸は 820 円から 5 号俸 840 円まで、P 2 は 1 号俸 845 円から 10 号俸の 890 円までである。P 3 と P 4 等級の基本時給は、等級基本時給 (P 3 が 905 円、P 4 が 1000 円) と職務遂行時給からなる。職務遂行時給は人事考課の評価結果によって加給され、最も良い AAA 評価で 40 円の加給、普通の A 評価で 20 円、B 評価で 10 円、C 評価で 0 円となる。

手当は仕事内容に応じて細かく設定されている。配送担当職員は「配送手当」が支給され、時給に 150 円が加えられ、店舗の鮮魚部門担当者には「店舗鮮魚部門手当」として 20 円の加給がある。副店長手当は月に 15,000 円、チーフ手当は月に 5,000 円である。その他に早朝や夕方以降、日曜日祝日などの手当も設定されるなど、通勤手当を除くと 16 種類にもなる。

賞与は基本時給と職務遂行時給と職務に直接関係する手当を足し合わせたものに、契約時間と賞与支給月数を掛け合わせて支払われている。

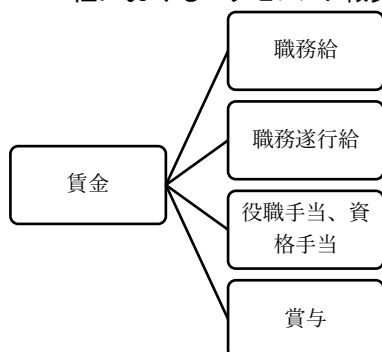
エクセレント職員の賃金 (図表 3-44) は、正規職員の MP 1 ~ MP 3 等級と対応したもので、職務給と職務遂行給からなっている。職務給は MP 1 で 86,000 円、職務遂行給は 1 号俸 134,000 円 ~ 20 号俸の 161,550 円あり、金額は省略するがそれぞれ MP 2、MP 3 等級にも設定されている。役職手当も正規職員に準じて支払われることとなっている。なお、パート職員、エクセレント職員には退職金も支給される。

図表 3-43 CO4 社におけるパート・アルバイト職員の賃金体系図



注:図表 3-42 に同じ

図表 3-44 CO4 社におけるエクセレント職員の賃金体系図



注:図表 3-42 に同じ

## 第2節 CO4 社の店舗と配送の事業所内の組織図

また、店舗と配送の各事業所の組織図は、図表 3-45、図表 3-46 のとおりである。事業所規模によって組織図の大きさは異なってくるが、この図は中規模のもので例示している。

配送センターでは、配送担当者と事務にのみパート職員がいる。「なかまづくりチーフ」とは、新規組合員の開拓専任職の名称である。本職務評価調査では、「なかまづくりチーフ」は3名いたが、すべて役職のないE1の職員が担当していた<sup>290</sup>。店舗においては、店長と副店長はそれぞれ正規職員が1名ずつ配置されているが、チーフ以下は主にパート職員が担当している<sup>291</sup>。

CO4 社人事部資料では、正規職員とパート職員の制度の対応関係は記されていないものの、役職名で見れば、正規職員のB1からB3までが、店舗および配送部門での「一般担当者」であり、パート職員のP1、P2（店舗）、P3（配送）に相当することがわかる。正社員のB2と、パート職員のP2は、いずれも「幅広い日常業務」と定義されており、この両者

<sup>290</sup> その3名をさらに詳しく見ると、うち2名は配送作業にも従事しており、残り1名は新規顧客開拓（新規組合員の獲得）に専念していた。

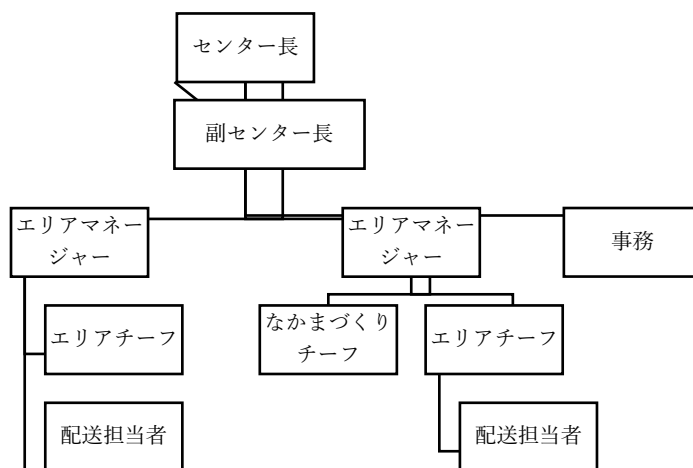
<sup>291</sup> 本調査回答者では、店舗の「チーフ」について、正規職員は1名で、等級はM1、パート職員は5名で、等級はP4であった。リーダー的は、10名でP3を中心にP4と再雇用者が含まれ、リーダーは7名でP3を中心にP4もおり、チーフは5名でのP4である。

には対応関係があるとみて、職務評価点を用いた分析でも注目したい。

また、同様に、資格等級の定義で「担当部署の監督」とあるのは、正規職員のM1と、パート職員のP4とMP1である。さらに、正規職員のM1はパート職員のP4およびMP1、正規職員のM2とM3はパート職員のMP2、MP3と対応関係にある。

また、本調査の該当店舗では、店長、副店長はいずれも正社員が担当している<sup>292</sup>。チーフには、正規職員とP4のパート職員両者が混在している。リーダーの役職は基本的にはP3のパート職員が担当しており、正規職員にはいない。配送部門は図表3-44の体制をとる事業所に配布しており、センター長・副センター長はそれぞれ1名ずつ、エリアマネージャー2名、チーフ3名程度で、これら役職者はすべて正規職員である<sup>293</sup>。配送を担当するのは正規職員とP3のパート職員で、一つの事業所に約10名ずつ配属されている。

図表 3-45 CO4 社の配送センターの組織図

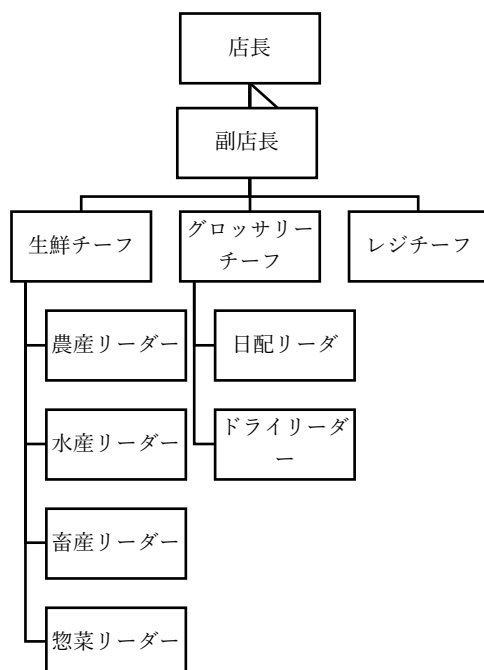


注:CO4 社資料より作成

<sup>292</sup> 本調査回答者をみると、店長の等級はT1、副店長はM2であった。

<sup>293</sup> 本調査回答者をみると、正規職員の等級は、センター長は2名でT1、副センター長は2名でM1とM2、エリアマネージャーは8名でM2、エリアチーフは7名でM1を中心にB2～M2、一般担当者は30名で、B1～B3とE1～E3であった。

図表 3-46 CO4 社の店舗の組織図



注:CO4 社資料より作成

### 第3節 CO4 社の職務評価点の分析

#### 1. 調査結果の概要

本調査は、2012年に正規職員6名、パート職員6名へのインタビューによって職務分析を行い、それに基づき2013年6月にアンケート調査方式によって職務評価を行った。アンケート調査票は配送センター（10か所）で配布し、正規職員48名、パート・アルバイト19名の合計67名の有効な回答を得た（配布数は129通、有効回答数は67通（51.9%））。また、店舗（14か所）では、正規職員19名、パート・アルバイト177名の合計196名の有効な回答を得た（配布数は237通、有効回答数は196通（82.7%））。

職務評価アンケート調査回答者の概要は、図表3-47（配送部門）、図表3-48（店舗部門）のとおりである。配送・店舗ともに正規職員は男性比率が高く、パート職員には女性が多い。加えて、店舗のほうが、正規職員、パート職員ともに勤続年数長いことがわかる。配送部門が比較的最近になって事業が拡大したためと思われるが、正規職員に限っても店舗のほうが勤続年数は長い。このことは、後に見る時給との比較において注意する必要がある。

図表 3-47 CO4 社における職務評価調査回答者の概要(配送部門)

		人数			平均勤続年数		
		男性	女性	合計	男性	女性	合計
総計		45	22	67	16.7	7.3	13.6
雇用形態	正規職員	43	5	48	17.3	4.8	16.0
	パート職員、アルバイト	2	17	19	4.9	8.1	7.7
正規職員の役職名	一般担当者	22	5	27	17.0	4.8	14.8
	チーフ	7	0	7	11.3	-	11.3
	エリアマネージャー	7	0	7	15.3	-	15.3
	なかまづくり	3	0	3	30.1	-	30.1
	副センター長	2	0	2	21.8	-	21.8
	センター長	2	0	2	23.7	-	23.7
正規職員の職位	役職なし	29	5	34	17.1	4.8	15.3
	主任	2	0	2	10.1	-	10.1
	係長	2	0	2	19.7	-	19.7
	課長	5	0	5	16.9	-	16.9
	次長	2	0	2	21.8	-	21.8
	部長	2	0	2	23.7	-	23.7
	その他	1	0	1	12.6	-	12.6
正規職員の等級	B-1	4	4	8	6.9	1.0	3.9
	B-2	8	1	9	11.7	20.2	12.6
	B-3	6	0	6	22.8	-	22.8
	M-1	6	0	6	11.2	-	11.2
	M-2	9	0	9	17.5	-	17.5
	T-1	2	0	2	23.7	-	23.7
	E-1	8	0	8	26.6	-	26.6
パート職員の等級	P-3	1	17	18	0.6	8.1	7.7
	アルバイト	1	0	1	9.3	-	9.3

図表 3-48 CO4 社における職務評価調査回答者の概要(店舗部門)

総計		人数			平均勤続年数		
		男性	女性	合計	男性	女性	合計
		16	181	197	25.8	12.2	13.3
雇用形態	正規職員	14	5	19	26.3	17.6	24.0
	パート職員、アルバイト	2	175	177	23.0	12.0	12.2
	エクセレント職員	0	1	1	-	14.1	14.1
正規職員の役職	一般担当者	5	2	7	21.7	17.2	20.4
	チーフ	0	1	1	-	19.2	19.2
	副店長	3	1	4	26.5	18.0	24.4
	店長	4	0	4	30.1	-	30.1
	その他	2	1	3	29.7	16.2	25.2
正規職員の職位	役職なし	6	2	8	22.8	17.2	21.4
	係長	0	1	1	-	19.2	19.2
	課長	2	1	3	27.7	16.2	23.8
	次長	1	0	1	28.3	-	28.3
	部長	4	0	4	30.1	-	30.1
	無回答	1	1	2	27.2	18.0	22.6
正規職員の等級	B-1	0	1	1	-	21.3	21.3
	B-2	0	1	1	-	13.2	13.2
	B-3	2	0	2	18.5	-	18.5
	M-1	0	1	1	-	19.2	19.2
	M-2	4	1	5	27.7	16.2	25.4
	T-1	4	0	4	30.1	-	30.1
	E-1	2	0	2	26.1	-	26.1
	E-2	2	0	2	23.6	-	23.6
	無回答	0	1	1	-	18.0	18.0
パート職員の等級	P-1	0	35	35	-	3.5	3.5
	P-2	0	65	65	-	11.9	11.9
	P-3	0	24	24	-	14.8	14.8
	P-4	0	7	7	-	17.7	17.7
	再雇用	0	32	32	-	19.8	19.8
	アルバイト	2	12	14	23.0	7.7	9.9



パート職員の役職	一般	2	153	155	23.0	11.5	11.6
	リーダー的	0	10	10	-	17.0	17.0
	リーダー	0	7	7	-	13.1	13.1
	チーフ	0	5	5	-	16.9	16.9

注：C04 社資料によると、「再雇用」パートは、上司の指示に沿って、P2等級の職務を担当する、とされている。

## 2. 職務評価点の概要

職務評価点の概要は、図表 3-49、図表 3-50 のとおりである。

配送部門（図表 3-49）では、①雇用形態では「正規職員」1 に対して、「パート職員」は 0.9 の職務評価点であることがわかる。②正規職員の役職別にみると、「エリアマネージャー」を除くと、役職が上位になるにつれ職務評価点が段階的に上昇する傾向にあることがわかる。③職務評価点の平均がセンター長に続いて高かった「エリアマネージャー」を詳しくみると、職務評価点を 800 点以上の高い回答が、7 名中 3 名であった。後述する図表 3-59 をみれば、「エリアマネージャー」は、通常の配達業務に加えて、予算計画の作成や、計画の達成状況の確認、備品管理や金銭管理、人員の育成管理など幅広い管理業務を担当していた。管理業務は、副センター長よりは狭い範囲ではあるが、日常的に配達も行いながら管理も担っていることが、高い職務評価点となる理由ではないかと思われる。④また、「なかまづくり」は部下のいない E1 の正規職員で、主に新規組合員の開拓に携わっているが、職務評価点の高いものは、配送も担当しており、また管理的職務の一部を担当するなど、職務範囲が広がった。⑤正規職員の職位を見ると、「主任」から「部長」までの職位は、点数の低い「次長」を除くと、ほぼ段階的に点数が高まっていることがわかる。⑥「次長」2 名は「副センター長」である。後述の図表 3-59 を見ると、「副センター長」の職務範囲は、配送を担当せず管理系の職務に限定されており狭い。⑦正規職員の等級を見ると、B1～B3 まではほとんど職務評価点に差がなく、M1、M2、T1へと等級の上昇につれ職務評価点も上がっている。

さらに、店舗（図表 3-50）では、①雇用形態では「正規職員」1 に対し、「パート職員」は 0.75 であり、職務評価点の差が配送部門に比べると大きいことがわかる。職務内容が雇用形態間で分けられていることが推察できる。これは前述の C03 社でも同じ傾向を示していた。②正規職員の役職別にみると、役職が上がるにつれ職務評価点は上昇している。③正規職員の役職別にみると、次長を除けば、ほぼ段階的に点数が高まっている。④職務評価点の低かった 1 名の次長を詳しく見ると、役職は副店長で、その担当職務をみれば、後述の図表 3-59 をみると、担当職務のうち、管理職務に当たるもののうち、担当しているのは職務 14（「会議の主催・参加」）のみで非常に少ない。管理的職務をほとんど担っていないことが、低い職務評価点に表れていると思われる。⑤正規職員の等級を見れば、B1～B3 の下位等級では凸凹があり傾向を読み取ることはできないが、M1 から T1 の上層では等級が上がるにつれ職務評価点は上昇している。⑥パート職員の等級を見ると、P1～P4 へ等級が上がるにつれ職務評価点も若干上昇している。また、「再雇用パート」は、P2 の職務を担当

するとされているが、職務評価点でも両者はほぼ一致している。⑥パート職員の役職をみると、「リーダー的」、「リーダー」、「チーフ」という役職の上昇と職務評価点は一致せず、同じような点数となった。職務内容の分担が、店舗や部門によって異なることが推察される。

図表 3-49 CO4 社における職務評価点(配送部門)

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	895	394	625.6	1.00	48
	パート職員、アルバイト	719	384	560.6	0.90	19
正規職員の役職	一般担当者	751	394	569.4	1.00	27
	チーフ	722	492	591.9	1.04	7
	エリアマネージャー	895	642	792.0	1.39	7
	なかまづくり	710	547	625.7	1.10	3
	副センター長	704	644	674.0	1.18	2
	センター長	883	859	871.0	1.53	2
正規職員の職位	役職なし	751	394	578.7	1.02	34
	主任	561	504	532.5	0.94	2
	係長	798	653	725.5	1.27	2
	課長	895	642	778.4	1.37	5
	次長	704	644	674.0	1.18	2
	部長	883	859	871.0	1.53	2
	その他	854	854	854.0	1.50	1
正規職員の等級	B-1	706	494	574.8	1.01	8
	B-2	751	394	558.4	0.98	9
	B-3	633	506	570.0	1.00	6
	M-1	722	492	595.8	1.05	6
	M-2	895	642	760.1	1.33	9
	T-1	883	859	871.0	1.53	2
	E-1	710	547	603.3	1.06	8
パート職員の等級	P-3	719	384	567.9	1.00	18
	アルバイト	428	428	428.0	0.75	1

注:「雇用形態」の「平均点の比率」は、「正規職員」を 1 として算出している。「正規職員の役職」・「正規職員の等級」、「正規職員の職位」、「パート・アルバイトの等級」の 4 項目については、「正規職員の役職」の「一般担当者」を 1 とした場合の数値である。

図表 3-50 CO4 社における職務評価点(店舗部門)

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	848	371	650.0	1.00	19
	パート職員、アルバイト	738	294	484.8	0.75	177
	エクセレント職員	354	354	354.0	0.54	1
正規職員の役職	一般担当者	626	371	492.4	1.00	7
	チーフ	628	628	628.0	1.28	1
	副店長	842	596	715.0	1.45	4
	店長	846	746	794.3	1.61	4
	その他	848	632	746.0	1.52	3
正規職員の職位	役職なし	758	371	525.6	1.07	8
	係長	628	628	628.0	1.28	1
	課長	848	632	765.7	1.56	3
	次長	596	596	596.0	1.21	1
	部長	846	746	794.3	1.61	4
	無回答	842	605	723.5	1.47	2
正規職員の等級	B-1	404	404	404.0	0.82	1
	B-2	371	371	371.0	0.75	1
	B-3	577	502	539.5	1.10	2
	M-1	628	628	628.0	1.28	1
	M-2	848	596	699.6	1.42	5
	T-1	846	746	794.3	1.61	4
	E-1	758	461	609.5	1.24	2
	E-2	626	506	566.0	1.15	2
	無回答	842	842	842.0	1.71	1
パート職員の等級	P-1	673	314	483.7	0.98	35
	P-2	719	314	484.3	0.98	65
	P-3	738	314	540.6	1.10	24
	P-4	617	514	568.9	1.16	7
	再雇用	658	294	481.3	0.98	32
	アルバイト	477	300	359.9	0.73	14
	無回答	842	842	842.0	1.71	1
パート職	一般	719	294	471.8	0.96	155
	リーダー的	678	404	578.4	1.17	10

員の 役職	リーダー	738	404	567.9	1.15	7
	チーフ	617	540	584.6	1.19	5

注:「雇用形態」の「平均点の比率」は、「正規職員」を 1 として算出している。「正規職員の役職」・「正規職員の等級」、「正規職員の職位」、「パート・アルバイトの等級」の 4 項目については、「正規職員の役職」の「一般担当者」を 1 とした場合の数値である。

### 3. 職務評価点と時給の関係

また、職務評価点と、現在受け取っている時給の関係は図表 3-51、図表 3-52 のとおりである。

配送部門(図表 3-51)では、①雇用形態別にみると、「正規職員」と「パート職員」では職務評価点の差はほとんどないにもかかわらず、時給が半分程度であり、職務評価点と時給のギャップが非常に大きいことがわかる。②正規職員の役職ごとにみると、時給も職務評価点も、段階的に高くなっていることがわかる。総じて、職務評価点の比に近い時給を正規職員は受け取っている。③正規職員の職位を見ると、「課長」が職務評価点の比より低い時給を、「次長」が高い時給をうけてっている。④正規職員の等級をみれば、B 1 の最下等級でかなり低い時給を受け取っていることを除くと、職務評価点と時給の比はかなり似通っており、職務評価点通りの時給を受け取っていることがわかる。

店舗部門(図表 3-52)では、①雇用形態別にみると、「パート職員」は職務評価点よりかなり低い時給を受け取っていることがわかる。②正規職員の役職別、等級別にみても、職務評価点の上昇ほどには時給は高くなっていないが、段階的には高くなっている。③パート職員の等級をみると、職務評価点と時給の比の差が、上位等級になるにつれ拡大している。同様に、⑥パート職員の役職別にみても、上位役職になるにつれ、職務評価点と時給の差が拡大している。職務評価点の上昇ほどには、時給が上がっていない。店舗では、管理的仕事にパート職員がつけばつくほど、実際の仕事に見合わない相対的に低い賃金となり、格差が拡大しているといえる。

なお、C04 社の正規職員とパート・アルバイト職員の時給の計算は次のように行った。まず、な正規職員の平均時給は、1 か月の総支給額から残業手当と交通費を減じたものに 1 か月分の賞与(年間で受け取っている賞与額を 12 で除したものを、1 か月の賃金と計算)を加えたものを、1 か月分の収入と考えた。それを 1 か月の出勤日数に 1 日の所定労働時間の 7 時間 45 分を乗じ、1 か月の残業を除く総労働時間を算出し、これらを用いて時給を計算した。パート職員の時給は、1 か月の総支給額から交通費を減じたものに、年間賞与総額を 1 か月分に除したものを加え、1 か月の総労働時間で除し算出した。

図表 3-51 CO4 社における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給(配送部門)

		時給 (平均)	職務評 価点 (平均)	時給の 比率	職務評 価点の 比率	時給と職 務評価点 の比率の 差
雇用形 態	正規職員	2299	625.6	1.09	1.10	-0.01
	パート職員、アルバイト	1201	560.6	0.57	0.98	-0.42
正規職 員の役 職	一般担当者	2115	569.4	1.00	1.00	0.00
	チーフ	2129	591.9	1.01	1.04	-0.03
	エリアマネージャー	2497	792	1.18	1.39	-0.21
	なかまづくり	2952	625.7	1.40	1.10	0.30
	副センター長	2881	674	1.36	1.18	0.18
	センター長	3140	871	1.48	1.53	-0.05
正規職 員の職 位	役職なし	2170	578.7	1.03	1.02	0.01
	主任	1882	532.5	0.89	0.94	-0.05
	係長	2940	725.5	1.39	1.27	0.12
	課長	2514	778.4	1.19	1.37	-0.18
	次長	2881	674	1.36	1.18	0.18
	部長	3140	871	1.48	1.53	-0.05
	その他	2364	854	1.12	1.50	-0.38
正規職 員の等 級	B-1	1462	574.8	0.69	1.01	-0.32
	B-2	2017	558.4	0.95	0.98	-0.03
	B-3	2517	570	1.19	1.00	0.19
	M-1	2127	595.8	1.01	1.05	-0.04
	M-2	2621	760.1	1.24	1.33	-0.10
	T-1	3140	871	1.48	1.53	-0.05
	E-1	2851	603.3	1.35	1.06	0.29
パート職 員の等 級	P-3	1197	567.9	0.57	1.00	-0.43
	アルバイト	1284	428	0.61	0.76	-0.15

注:時給及び職務評価点の比率は、正規職員の「一般担当者」を 100 にして計算している。比率の差は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を引いている。

図表 3-52 CO4 社における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給(店舗部門)

		時給 (平均)	職務評価点 (平均)	時給の 比率	職務評 価点の 比率	時給と職 務評価点 の比率の 差
雇用形 態	正規職員	2864	650.0	1.15	1.32	-0.17
	パート職員、アルバイト	1084	484.8	0.43	0.98	-0.55
正規職 員の役 職	一般担当者	2494	492.4	1.00	1.00	0.00
	チーフ	2354	628.0	0.94	1.28	-0.33
	副店長	2807	715.0	1.13	1.45	-0.33
	店長	3600	794.3	1.44	1.61	-0.17
	その他	2994	746.0	1.20	1.52	-0.31
正規職 員の職 位	役職なし	2594	525.6	1.04	1.07	-0.03
	係長	2354	628.0	0.94	1.28	-0.33
	課長	2843	765.7	1.14	1.56	-0.42
	次長	3066	596.0	1.23	1.21	0.02
	部長	3600	794.3	1.44	1.61	-0.17
	無回答	2285	723.5	0.92	1.47	-0.55
正規職 員の等 級	B-1	2127	404.0	0.85	0.82	0.03
	B-2	1726	371.0	0.69	0.75	-0.06
	B-3	2378	539.5	0.95	1.10	-0.14
	M-1	2354	628.0	0.94	1.28	-0.33
	M-2	2926	699.6	1.17	1.42	-0.25
	T-1	3600	794.3	1.44	1.61	-0.17
	E-1	3098	609.5	1.24	1.24	0.00
	E-2	2891	566.0	1.16	1.15	0.01
	無回答	2285	842.0	0.92	1.71	-0.79
パート 職員の 等級	P-1	1012	483.7	0.41	0.98	-0.58
	P-2	1093	484.3	0.44	0.98	-0.55
	P-3	1212	540.6	0.49	1.10	-0.61
	P-4	1287	568.9	0.52	1.16	-0.64
	再雇用	1061	481.3	0.43	0.98	-0.55
	アルバイト	950	359.9	0.38	0.73	-0.35
パート 職員の	一般	1062	471.8	0.43	0.96	-0.53
	リーダー的	1244	578.4	0.50	1.17	-0.68

役職	リーダー	1208	567.9	0.48	1.15	-0.67
	チーフ	1253	584.6	0.50	1.19	-0.68

注：時給及び職務評価点の比率は、正規職員の「一般担当者」を 100 にして計算している。比率の差は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を引いている。

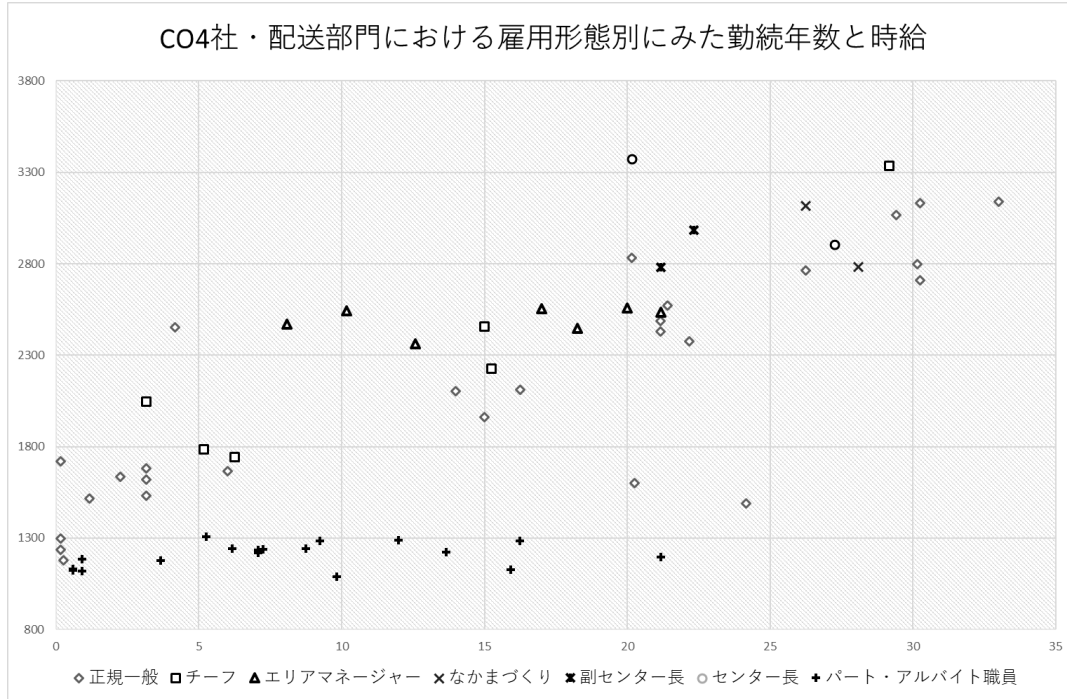
#### 第4節 職務評価点と年齢や勤続、役職、時給との関係

さらに、算出された職務評価点を用いて C04 社を分析してゆこう。図表 3-53 から図表 3-55 は配送部門、図表 3-56 から図表 3-58 は店舗部門で雇用形態別にみた勤続年数や年齢等と職務評価点の関係を散布図で示したものである。

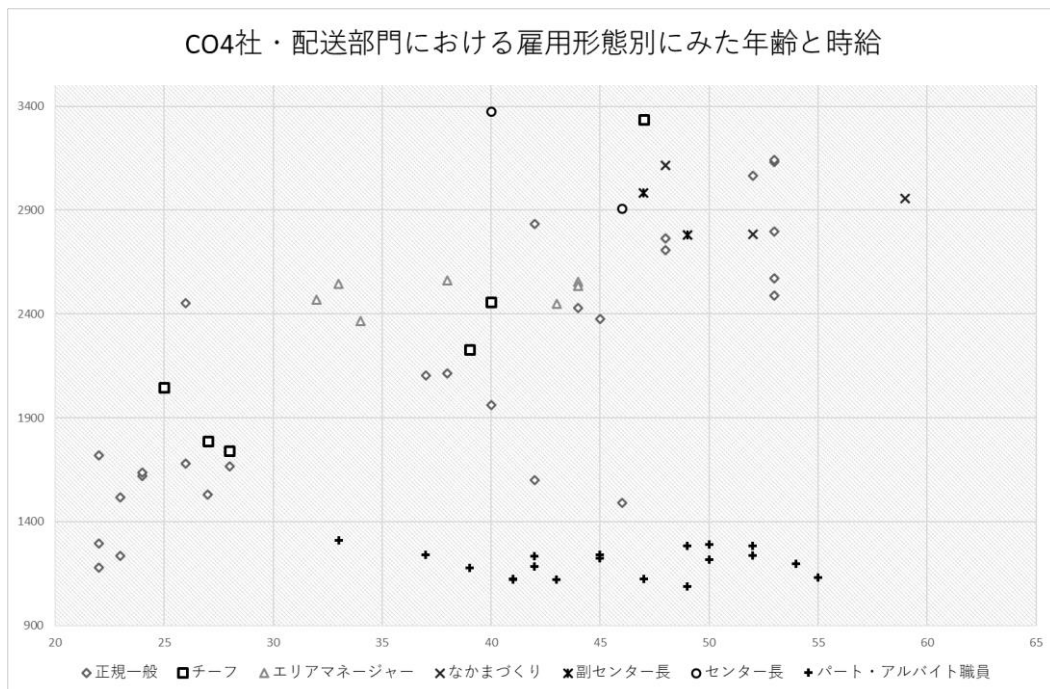
配送部門の状況を見れば、正規職員は役職ごとに時給が上がるというよりも、勤続年数（図表 3-53）や年齢（図表 3-54）が高まるにつれ、賃金が上昇しており傾向にあることがわかる。役職で把握できる職務の価値の高さは、年齢や勤続に基づき支給される賃金にはあまり反映されていない（図表 3-55）。役職上位者には職務の価値に見合った賃金を提供できていない。

店舗部門の状況を見れば、年齢や勤続が上がるにつれ正規職員の時給は高まっている。パート職員をみると勤続の上昇は時給の上昇にほとんど関係がなく、また役職が「リーダー的」、「リーダー」、「チーフ」と上位になっても時給にはほとんど反映されていないことがわかる。しかし、興味深いのは、図表 3-58 によれば、正規職員は、副店長の 2 名を除くと、職務評価点が増えると、時給も上昇する右上がりの線を描いている点である。なお、この副店長 2 名は、図表 3-57、図表 3-58 を見ると勤続や年齢に応じた時給を受け取っているが、それは職務の価値からすると低いといえるだろう。とはいえ、全体的にみると店舗の正規職員は役職や職務評価点の上昇に合わせて時給も上昇している。しかし、パート職員にはそのような関係は見られず、役職の上昇や勤続年数の長期化、年齢の高まりと時給の上昇といった関係性はない。

図表 3-53

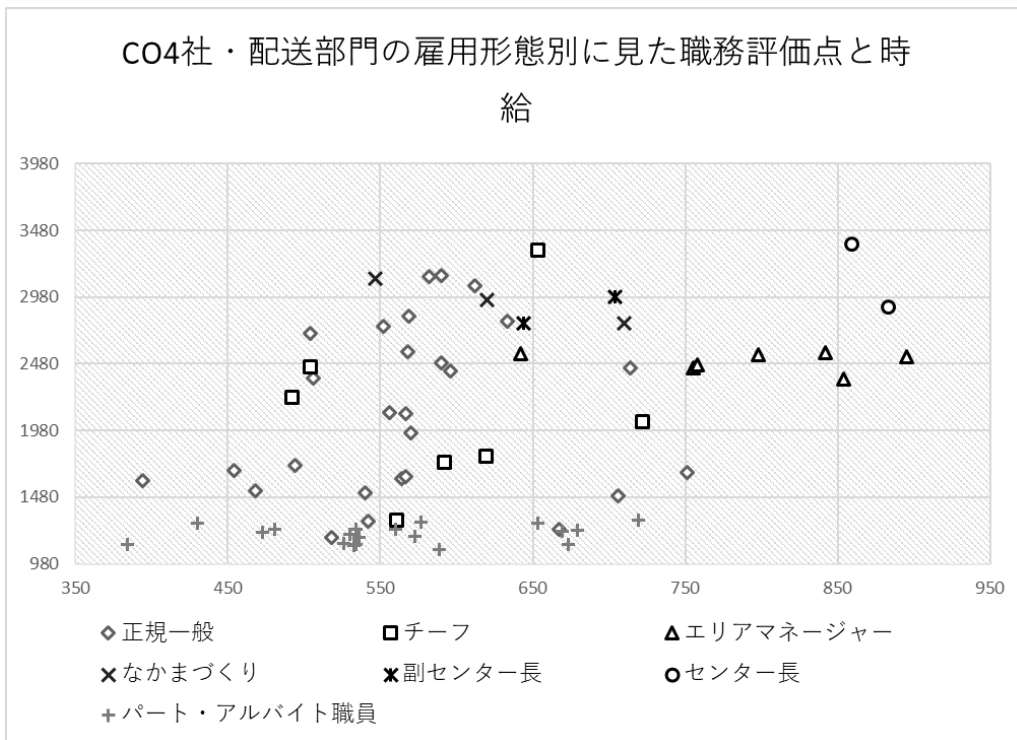


図表 3-54

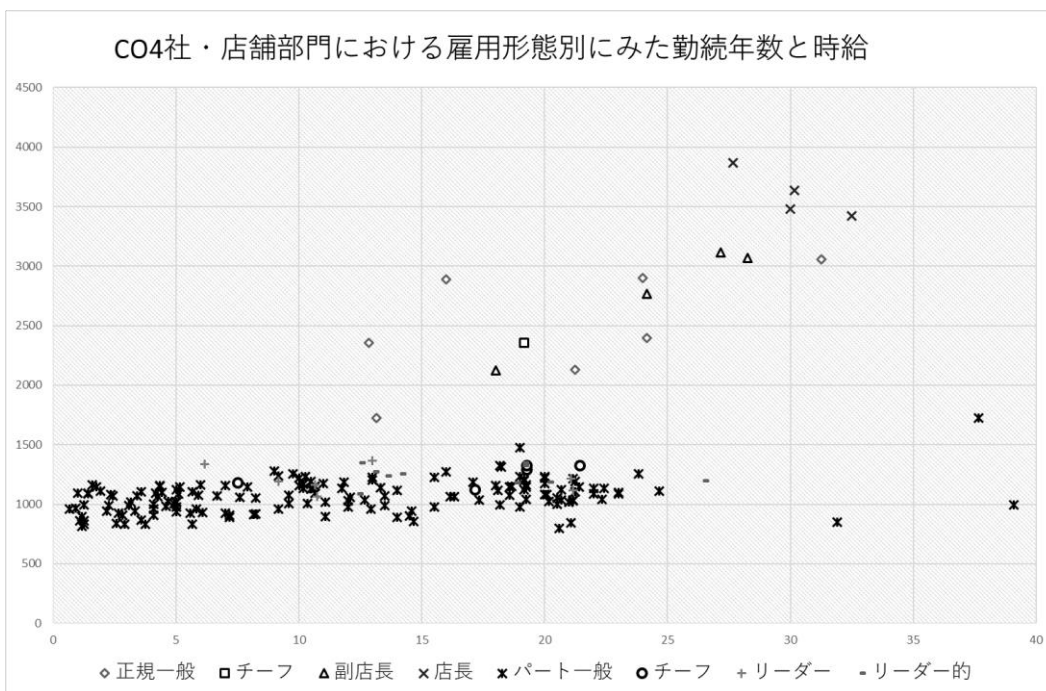




図表 3-55

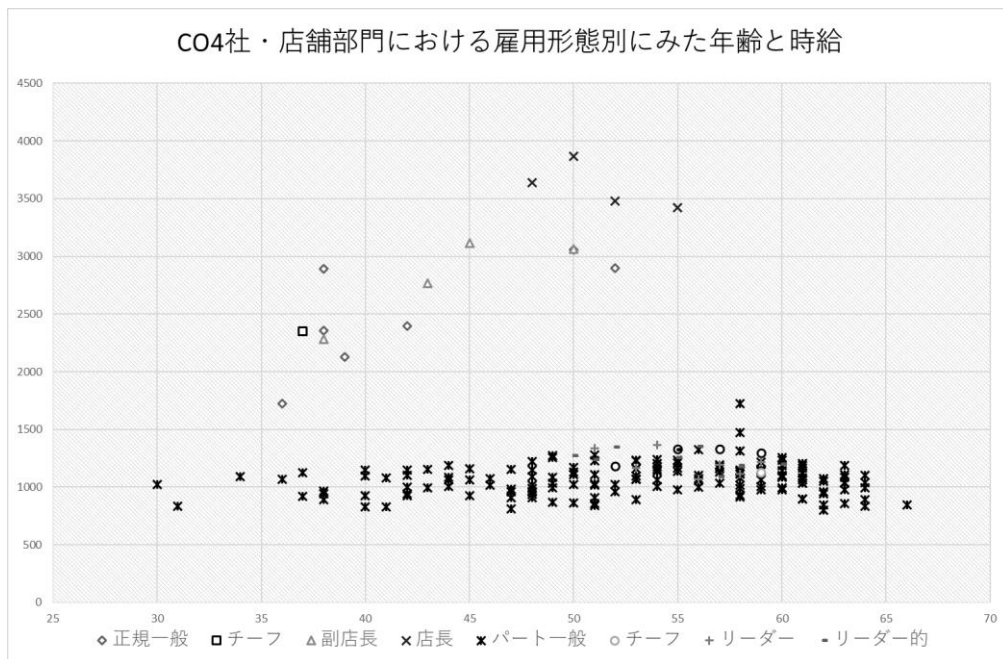


図表 3-56

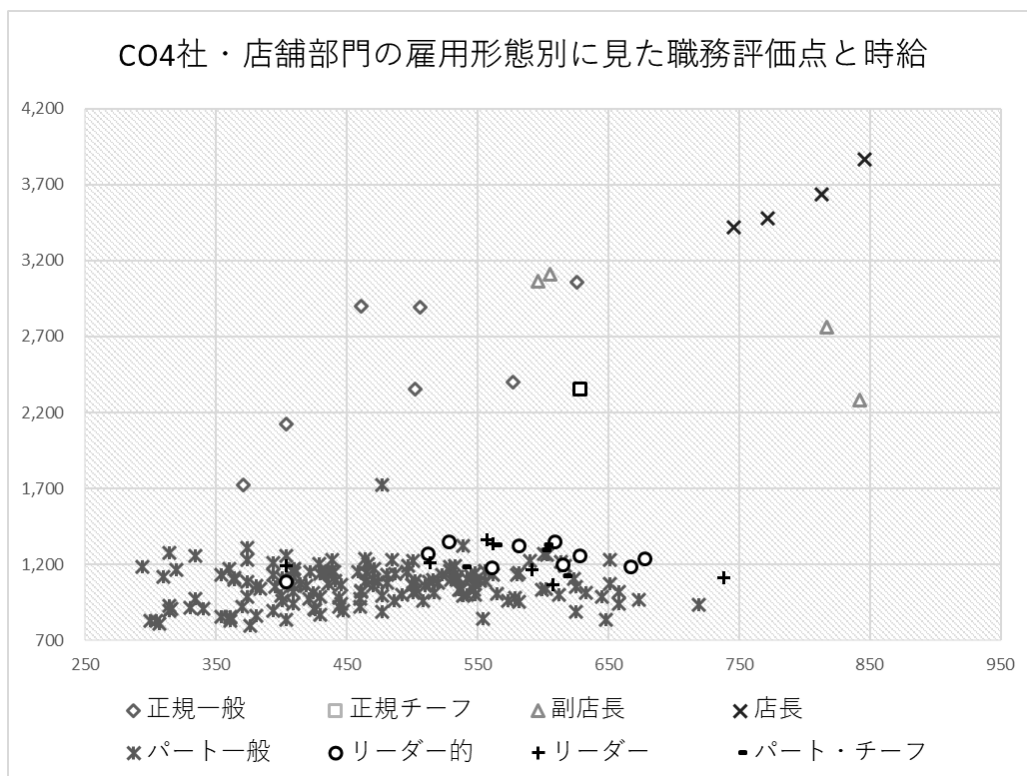


注: パート一般で、時給が 1700 程度と高い 1 名は、アルバイトとして採用された男性である。

図表 3-57



図表 3-58



## 第5節 職務の分担状況

では、実際にどのような職務をそれぞれの労働者は担当しているのだろうか。配送部門、店舗部門の職務の担当状況をまとめたものが、図表3-59、図表3-60である。配送部門（図表3-59）をみると、エリアマネージャー以外の役職者を除くと、正規職員とパート職員が担当している職務内容はほとんど同じで、管理的業務以外の配送業務全般を担当していることがわかる。いわゆる加入者を獲得するための営業活動である、「利用（者）拡大」や「共済事業の拡大活動」は、パート職員であっても多くが従事している。また「計画、予算の作成」や「計画達成の振り返り」の職務も、役職についていない正規職員でも担当割合が低く、仕事内容からみれば、雇用形態間にほとんど差はない。

店舗の状況を見ると（図表3-60）、役職のない職員は、雇用形態にかかわらず、表中の職務1～7の通常職務を担当していることがわかる。役職につくと、職務11～15の管理的職務を担当している。「チーフ」を担当する正規職員とパート職員を比べても、配置部署がレジ部門か否かによる違いを除けば、管理的職務の担当状況にも差はみられない。パート職員の役職別にみても、リーダー的、リーダー、チーフ間で担当職務はほとんど同じである。これは、図表3-51、図表3-52で示したとおり、パート職員の役職別にみても、職務評価点はほとんど同じであったことも整合している。パート職員の役職ごとの職務内容が十分整理されず、店舗や部門によって異なっていることが推察できる。あるいは、3つの生協が統合されたため、以前の組織によって職務内容が異なっていることが影響しているのかもしれない。

図表3-59 CO4社の雇用形態別に見た「担当している仕事」の割合（配送部門）

仕事の分類	雇用形態				正規職員の役職											
	正規職員		パート職員・アルバイト		一般担当者		チーフ		エリアマネージャー		なかまづくり		副センター長		センター長	
	N=48		N=19		N=27		N=7		N=7		N=3		N=2		N=2	
	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事
1. 配送準備作業	72.9%	27.1%	89.5%	63.2%	81.5%	37.0%	57.1%	28.6%	71.4%	14.3%	33.3%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%
2. 配達作業	85.4%	66.7%	100.0%	100.0%	88.9%	81.5%	100.0%	100.0%	85.7%	28.6%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
3. 配達に関わる事務作業	89.6%	62.5%	100.0%	94.7%	92.6%	74.1%	71.4%	57.1%	100.0%	42.9%	66.7%	66.7%	50.0%	50.0%	100.0%	0.0%
4. 配達後の後片付け作業	75.0%	27.1%	89.5%	63.2%	88.9%	37.0%	85.7%	42.9%	57.1%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
5. 組合員活動の支援	41.7%	12.5%	63.2%	10.5%	37.0%	11.1%	28.6%	28.6%	71.4%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	50.0%
6. 利用（者）拡大活動	89.6%	64.6%	84.2%	63.2%	92.6%	77.8%	85.7%	71.4%	71.4%	42.9%	100.0%	33.3%	100.0%	50.0%	100.0%	0.0%
7. 共済事業の拡大活動	85.4%	62.5%	89.5%	68.4%	88.9%	74.1%	57.1%	57.1%	100.0%	57.1%	100.0%	66.7%	100.0%	0.0%	50.0%	0.0%
8. 新規組合員の獲得活動	72.9%	45.8%	57.9%	21.1%	74.1%	51.9%	57.1%	57.1%	71.4%	28.6%	100.0%	66.7%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%
9. 計画、予算の作成	52.1%	35.4%	36.8%	0.0%	44.4%	22.2%	28.6%	14.3%	100.0%	85.7%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
10. 計画達成の振り返り	43.8%	18.8%	42.1%	0.0%	37.0%	0.0%	28.6%	14.3%	71.4%	57.1%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
11. 安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理	41.7%	8.3%	21.1%	0.0%	29.6%	3.7%	28.6%	0.0%	71.4%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%	50.0%	100.0%	100.0%
12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成	29.2%	22.9%	5.3%	0.0%	3.7%	0.0%	28.6%	14.3%	100.0%	85.7%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
13. 会議の主催・参加	43.8%	14.6%	21.1%	0.0%	29.6%	3.7%	28.6%	0.0%	71.4%	42.9%	66.7%	33.3%	100.0%	50.0%	100.0%	50.0%
14. 他企業・組織との交渉	14.6%	2.1%	5.3%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%

注：担当する割合の高い上位5位までを網掛けしている。

図表 3-60 CO4 社の雇用形態別に見た「担当している仕事」の割合(店舗部門)

仕事の分類	雇用形態		正規職員の役職						パート職員のポスト名											
	正規職員		パート職員		一般担当者	チーフ	副店長	店長	一般	リーダー的	リーダー	チーフ								
	N=17	N=177	N=7	N=1	N=3	N=3	N=3	N=154	N=10	N=7	N=4									
	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事								
1. 加工、調理、パッキング、値	47.1%	35.3%	44.1%	39.0%	71.4%	42.9%	0.0%	0.0%	66.7%	66.7%	0.0%	0.0%	44.2%	39.0%	40.0%	30.0%	71.4%	71.4%	0.0%	0.0%
2. 発注管理、荷受・検品・保管	52.9%	47.1%	75.7%	67.2%	57.1%	57.1%	0.0%	0.0%	100.0%	66.7%	0.0%	0.0%	76.6%	68.2%	60.0%	50.0%	85.7%	85.7%	75.0%	50.0%
3. 備品等の安全・衛生管理、清	52.9%	35.3%	66.1%	42.4%	71.4%	42.9%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	66.2%	44.2%	50.0%	30.0%	85.7%	28.6%	75.0%	25.0%
4. 挨拶・対応・販売促進、苦情	70.6%	35.3%	88.1%	71.2%	71.4%	42.9%	100.0%	0.0%	100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	86.4%	70.8%	100.0%	70.0%	100.0%	57.1%	100.0%	100.0%
5. 棚割表作成・修正	29.4%	17.6%	34.5%	20.9%	42.9%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	31.2%	20.8%	70.0%	30.0%	57.1%	0.0%	50.0%	50.0%
6. 陳列作業、鮮度管理、売切	76.5%	47.1%	87.0%	71.2%	85.7%	71.4%	0.0%	0.0%	100.0%	33.3%	66.7%	33.3%	87.0%	73.4%	90.0%	50.0%	100.0%	57.1%	75.0%	75.0%
7. 棚卸	64.7%	5.9%	50.8%	25.4%	57.1%	14.3%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	33.3%	0.0%	48.1%	26.6%	80.0%	20.0%	42.9%	14.3%	75.0%	0.0%
8. レジ機稼働準備、金銭の授受	35.3%	23.5%	26.0%	22.6%	14.3%	14.3%	100.0%	100.0%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	24.7%	22.1%	30.0%	20.0%	28.6%	28.6%	50.0%	25.0%
9. レジ清算、レジ誤差対処	52.9%	29.4%	18.6%	15.3%	42.9%	28.6%	100.0%	100.0%	66.7%	33.3%	33.3%	0.0%	17.5%	14.9%	20.0%	10.0%	14.3%	14.3%	50.0%	25.0%
10. カウンター業務	47.1%	17.6%	24.3%	14.7%	14.3%	14.3%	100.0%	100.0%	66.7%	0.0%	66.7%	0.0%	24.0%	13.6%	20.0%	10.0%	14.3%	14.3%	50.0%	50.0%
11. 予算・売場・稼働計画の作成	52.9%	41.2%	15.3%	6.2%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	66.7%	66.7%	100.0%	100.0%	9.7%	3.9%	60.0%	40.0%	42.9%	14.3%	75.0%	0.0%
12. 計画達成の振り返り	58.8%	35.3%	9.6%	2.8%	28.6%	14.3%	0.0%	0.0%	66.7%	66.7%	100.0%	66.7%	6.5%	1.9%	30.0%	20.0%	28.6%	0.0%	50.0%	0.0%
13. パートの採用・部下の教育	52.9%	29.4%	29.9%	12.4%	14.3%	0.0%	100.0%	100.0%	33.3%	33.3%	100.0%	66.7%	22.7%	7.1%	80.0%	50.0%	85.7%	57.1%	100.0%	50.0%
14. 会議の主催・参加	76.5%	29.4%	51.4%	15.3%	42.9%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	33.3%	100.0%	66.7%	45.5%	12.3%	90.0%	20.0%	100.0%	57.1%	100.0%	50.0%
15. 他企業・組織との交渉	23.5%	17.6%	3.4%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	2.6%	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%

注:担当する割合の高い上位 5 位までを網掛けしている。

## 第6節 小括

本稿で明らかとなった CO4 社の特徴は次のとおりである。

CO4 社は、役職がなくとも上位等級に昇格する仕組みを持ち、賃金面においても役職の有無が不利に働かない、いわゆる職能資格制度の側面の強い組織である。

正規職員を見れば、配送・店舗両部門において、役職ごと、職位ごとに、職務評価点が上昇している。時給額も、上位の役職や職位になるにつれ上昇している。配送部門では職務評価点に見合った時給を正規職員が受け取っていることがわかった。店舗では、役職のない専門職の E 層が「一般担当者」に多数所属しているため、「一般担当者」の平均時給が高く算出された。そのため、正規職員の役職と職位で見ると、職務評価点に比べると時間給が低い傾向になることがわかる。

役職のない E 層に注目すると、E 層は店舗であれ配送であれ、一般担当者としての職務を担当しており、したがって、役職者である M 層よりも職務範囲は狭い。そのため、職務評価点は M 層より低めである。しかし、職能資格制度の運用の下で賃金額に差はないため、職務評価点に比べると時給は高い。

他の生協と同様に、パート職員の職務評価点は、正規職員の一般担当者と比べると 9 割程度の価値の職務を担当しているにもかかわらず、時給は半額かそれ以下となっており、職務の価値と時給の乖離が著しい。

制度上、店舗において同じチーフとしての役割を果たすことが想定されている正規職員の M1 と、パート職員の P4 は、職務評価点をみると、それぞれ 628.0 点、568.9 点であった。平均時給をみると、2,354 円と 1,287 円であり、かなり差がある。配送部門の正規職員の M1 の職務評価点は 600.5 点、平均時給は 2,127 円である。パート・アルバイト職員の賃金は、地域の時給相場に強く規定される。そのため、組織内でみると、職務の価値と賃金額は見合わなくなる。例えば時給の相場の高い店舗では、役職についていないパートの時

給も高くなるが、そうでない店舗では、役職に就き、職務内容が高度であっても時給が低くなるため、両者を比較すると、職務評価点と役職と、時給額のバランスが取れなくなってしまふ。C04社のパート・アルバイト職員の職務評価点と時給が、役職別に見ても大差ないということは、そうした状況が背景にあると考えられる。職務の序列をベースにした人事・処遇制度を構築する際に、そうした地域相場の賃金額への反映のさせかたについては、論点となるだろう。

### 第3部のまとめ

第3部では、小売・流通業を対象とした同一価値労働同一賃金原則に基づく職務分析・職務評価調査を用い、小売業（生協）の人事・処遇制度の検討を行ってきた。組織内で所属長を含む正社員と、パートタイム労働者が、どのような仕事を担当し、そしてその仕事の難易度や責任の程度や違いがあるのかについて、職務評価調査によって明らかにするとともに、実際に受け取っている賃金額とどのような関係にあるのかを明らかにした。3つの生協のそれぞれの特徴は、各章末尾に小括としてまとめてある。ここでは、日本で広がり続ける正規・非正規労働者間、および男女間の格差を是正する手段として、同一価値労働同一賃金原則に基づく職務分析・職務評価調査を用いるにあたって、留意すべき点や論点を整理し、第3部のまとめとしたい。

本稿によって明らかとなったことは、組織によって異なる人事・処遇制度であったとしても、正規職員については、役職別に見た職務評価点と時給額には現状でほとんど差がないということであった。その意味においてすでに職務評価点と賃金の対応関係はある程度ついているとみることができる。本稿の分析結果が示唆することは、小売・流通業においては、役職が職務の価値を示す代理指標として通用しうるのでないか、ということである。小売・流通業のように、職務内容が標準化され、役職によってすべき仕事や権限等を明確にしやすい産業においては、職務を基準にした処遇制度の導入はかなり親和性が高いといえる。しかし、そのうえで考えるべき点は、①役職のない一般担当者内での賃金と職務評価点の乖離や、賃金額が分散していることに対する対応が必要なこと、②世間相場に規定される初任給が、実際に担当している職務評価点よりも低いことにどう対処するかといった課題である。したがって、実際の賃金・処遇制度を設計するにあたっては、役職のない一般担当者に適用される賃金額の幅をより広く取り、評価等を用いて賃金額を決定する範囲職務給制度による解決が考えうる。さらに、職務評価点の算出そのものには大きく反映されていない、職務を遂行する際に求められている密度、例えば限られた労働時間内により多くの配達数をこなさねばならないことや、長時間の残業をしなければ担当職務が終わらない、定員が足りないため他の事業所よりも多くの職務を担当せねばならない、などのような職務というよりも働き方やマネジメント上の課題を整理することも併せて考えることが必要であろう。

そして、役職が職務の価値を示す代理指標として通用しうるとしても、正社員の一般担当者とパート職員間での職務の価値と実際の賃金の間にある、大きすぎる格差をいかに縮めるかは、やはり大きな課題であることも明らかとなった。

本稿で明らかになったように、正社員の役職や職位は、職務という点からも序列化されており、賃金も職務評価点と近い水準にある。このことが示唆するのは、企業内の「公平性」を保つ要素として、職務内容の高低、つまり役職に示される責任の度合いや知識等の大きさが、正規職員の処遇を設定する際にも、かなり大きな比重を占めていると考えることができる、という点である。正規職員の人事・処遇制度を検討する際に、その人の職務遂行能力、あるいは年齢に応じた賃金の支払いを念頭に置いて、その労働条件について考え交渉したりしていることは、本稿で取り上げた組織の人事担当者や労組役員も意識している事柄である。しかし、交渉や人事制度の検討をする際の議論の全面には出てこないものの、職務の

価値は役職や等級の序列とも連動しており、それに応じて賃金額も上昇していることは、本稿の分析で明らかになった。それは、職務に求められる知識や責任の程度が重い職務を、役職が上位になるほど担当していることが、職務評価点が段階的に高くなることに現れている。役職に応じた賃金の支払いは、職務の価値の上昇にも対応しているのである。

加えて、第3部の分析対象となった生協は、年齢給要素、役割給要素、職能給要素の強い制度であり、正規職員の人事・処遇制度の特徴はそれぞれ異なっている。にもかかわらず、役職や等級ごとに職務評価点が高まり、賃金額も上昇する、という同様の傾向がみられた。いずれの生協においても、等級や役職の定義そのものに、職務内容が詳細に記載されているわけではない。しかし、職務の価値に応じた賃金の支払いは、そうした制度の違いを超えて共通しているものである。その意味で賃金水準は、職務の価値によって一定程度序列化されて、決定されているともいえるのではないだろうか。

正規職員の担当している職務の価値が全く無視され、労働者の属性、つまり勤続年数やそれに応じた熟練の形成の度合いのみに依拠して、企業内の序列が形成されているわけではない。賃金は仕事の対価として支払われている。労働者の保有する能力や、生活の必要に応じて支払われるものでもあるが、職務に応じて支払われているという面が、これまでの研究において見過ごされていたのではないだろうか。労働者の担当職務の変更によっても、受け取っている賃金額が大きく変動せず、配置転換に対する労働者の抵抗が低く、また幅広い職務経験を積むことで得られる「能力」の形成に寄与してきた、という、日本の雇用制度をめぐって議論されてきた特徴は、制度の一側面であることは事実であろう。しかし、職務上求められる知識・責任等の大きさや重さで示される「職務の価値」の高低も、賃金額の設定に影響を与えている。本稿の分析からは、少なくとも、配送部門や店舗部門などの同一職種で構成される事業所内で設定される役職が、その職種内における職務の価値の序列を把握する際に用いることができると議論することが可能であると思われる。企業内の他部門の役職間での職務の価値の大小など、さらに検討すべき点は残されている。しかし、職務の果たしている職場での機能や、正規職員の人事・処遇制度における意味は、もっと多面的に考察されるべきものであると思われる。

他方で、パート・アルバイトの賃金水準は、外部労働市場で決定された職務別賃金であるとして一般に評されることが多い。しかし彼らの賃金水準は、いわゆる正規職員を対象に形成されている「公平性」の基準、職務の価値の高低を賃金額に反映させたほうが公平である、という企業内にある論理からは外されている。彼らの賃金は、職務別賃金ではなく、単なる地域相場であり、職務価値が反映されているとは言えないものである。

パートタイム労働者の担当する職務は、パートタイム雇用制度内において、役職が設定され、賃金額が決められている。しかし役職そのものは、パートタイム労働者の人事・処遇制度内において「役職手当」などが付加されるか否かを分けるものとして用いられているとともに、そうした処遇制度の違いを超えて、正規職員・パート職員共通するものとしても設定されている。事業所内の役職の設定は、事業所内の職務を遂行する必要性に基づき設定されている。

したがって、役職の上昇に応じて職務内容も高度化し、その職務の価値（職務評価点）も高まることは、正規職員もパート職員も同様である。しかし、パート職員については、そうした職務内容の高度化に対して、賃金額の上昇は緩やかであり、時給額に若干の上乗せがな

される程度である。それは店舗の立地条件の違いによる時給の地域相場の高低に埋もれてしまう程度の積み増しでしかなく、役職に応じた賃上げがなされているわけではない。つまり、役職の有無に関係なく、パートタイム労働者の賃金水準はその地域相場として設定されており、その範囲内でしか賃上げされていないのである。彼らの賃金が「職務基準賃金」であるとすれば、職務内容の高度化は賃金額に反映されるはずであろう。しかし、職務というよりも、地域相場によってその水準がほぼ決定されている。そしてその地域相場は、近年ますます最低賃金額に強く規定されている。職務基準賃金とは、どのような意味において職務を「基準」とした賃金といえるのであろうか。求人の際に、職務内容によって賃金額が若干変更されることは、職務基準賃金と呼べるほどのものなのであろうか。

正社員の処遇は内部労働市場で決定されているため、職務とは切り離されており、他方で非正社員の処遇は外部労働市場の職務に応じた賃金であるから、両者の処遇の均衡や均等を共通の尺度で図ることは困難である、というステレオタイプの議論は精査しなおす必要がある。そして、正社員の処遇が、職務の高低にかなりの程度対応しているとするならば、その企業内の公平性の基準を、パート・アルバイト労働者にも拡張させることは、それほど困難ではないのではないだろうか。

本調査の分析には限界もある。サンプル数が限られていること、回答者の自記式アンケートによって職務評価点と賃金を算出しているため、回答がばらついている可能性もあることである。そして、本調査の職務を評価する指標（調査票）は、当該生協の職務の価値を評価する客観的で唯一の基準ではなく、あくまでも筆者の設定した一つの基準である。したがって、異なる指標を用いて職務の価値を評価することも可能である。そうした点に留意する必要がある。



## 結論 分業に基づく秩序の形成

本稿は、パートタイム労働者を中心とする非正社員の企業内の位置づけに注目することによって、企業内の正社員・非正社員の分業と秩序がどのように構築・維持され、変容してきたのかを議論してきた。正社員と非正社員は、異なる人事・処遇制度を適用されながらも、企業内でそれぞれの仕事を担当し、それに対する賃金の支払いを受け、企業内において序列を形成している。両者は、従来の労働研究が想定したように異なる市場に属するわけではなく、重なり合う職務を担当し、企業内で密接に関連し位置づけられている。両者の企業内における位置づけは互いに影響を与えながら、時間の経過とともに変容し、それに伴い様々な論点を表出させていた。特に、正社員と非正社員の分業、つまりどのような仕事と責任を担うのかという職務の分担のあり方と、それに見合った賃金額や人事・処遇制度が対応しているのか、という点が、常に労使によって争点となってきたのである。つまり、分業が秩序の形成に大きな影響を与えているのである。

では、本稿の分析を通じて、仕事の分業に応じた秩序の形成に、どのような関係があるといえるのかについて、ここでまとめたい。なお、ここでの結論は各章ごとの要約ではなく、そこで明らかになった各種の論点をつなげながら、仕事の分業に応じた秩序の形成の相互連関について述べている。

これまで、正社員に対しては、勤続や年齢にともない上昇する「年功賃金」が支払われてきた。本稿で取り上げたいずれの企業においても、職務を遂行する能力を向上させるといった勤続の果たす役割を視野に含めつつも、正社員の賃金水準を考えるにあたっては、そのライフサイクルに合わせた必要生活費の水準は常に意識されていた。ところが、こうした勤続に伴い上昇する賃金をすべての労働者に適用すると、コストが高くなってしまう。そこで、臨時工やパートタイマーのような、いわゆる非正社員が、低賃金労働者として企業内で活用されることとなったのである。

### 第1部の分析から

本稿の第1部で取り上げたように電気機械器具製造業では、臨時工は少なくともその半数が男性であり年齢も若年が中心だったのに対して、パートタイマーは当初から「主婦」を当てるものだった。1950年代から1960年代にかけて、臨時工は正社員に登用され、安定的な低賃金労働者層として活用することが困難となった。それに代わって活用されるようになったパートタイム労働者は、臨時工のように消滅することなく、企業内において安定的に低賃金労働者として位置づけられた。

これまでの研究においては、このように臨時工からパートタイマーへと、製造業の非正社員の活用が変化したこと自体は認識されてはいたものの、その両者の制度上の違いと、パートタイム労働者の制度が定着した理由について、十分には論じられていなかった。本稿の分析を経て明らかとなったのは、パートタイム労働者を低位の序列に置きながら、なおかつ安定的に活用する、そのような位置づけを確保するために必要な「工夫」がなされてきたということである。それは、仕事の範囲を限定することであり、加えて、正社員とは別の人事・処遇制度をパートタイム労働者に適用し、両者の区分を明確化することであった。

本稿の第1部のようにパートタイム労働者の歴史をたどってみると、その位置付けは「臨時工登用闘争」の影響を受け、さまざまな「工夫」がなされてきたことがわかる。臨時工とパートタイマーは両者ともに、景気変動に合わせた調整弁として、そして低賃金労働者として位置づけられていた。当時の製造業は、生産工程の機械化は進展しておらず、労働集約的でかつ大量の労働者が必要とされており、工場では正社員とともに臨時工が家電製品の製造に従事していた。

しかし、臨時工はその低処遇に反して、正社員との共通性の高い労働者であった。若年者を中心としたフルタイム勤務で、おなじ製造ラインで働き、仕事の内容も類似性が高かった。当時の求人難を背景に、企業は臨時工を正社員への登用の試用期間としてもとらえる側面があり、キャリアの連続性も持っていた。このような臨時工の位置づけは、処遇格差の合理性や正当性を疑わせる結果となる。同じ仕事をする労働者が、低賃金で活用されることは、不公正であり、また正社員の雇用を奪う脅威でもある。当時の労働組合は積極的に臨時工の正社員化に取り組み、臨時工制度の安定的な活用は不可能となったのであった。

こうした事実を受け、パートタイム労働者の位置づけは、臨時工に比べると、より慎重に整理されていた。まず正社員とは属性が異なっている。当時の正社員には少数派であった既婚女性＝「主婦」がその主たる供給源であった。加えて、労働時間も正社員に比較すれば短時間で、それは主婦たちのニーズにも合致していると思われた。属性の面から見ても、また一家の生活費を賄わねばならないというわけでもなく、家計補助的な賃金水準の支払いを前提としうる、正社員とは異なる労働者として位置づけられた。

しかし、こうした属性の差異のみによって、安定的に低賃金労働者として活用し続けることは困難である。それは、臨時工を本工へと登用させる際に労組がよりどころとした認識である、同じ仕事を低い労働条件で担わせることは、合理的ではなく不公平でもある、という「公平観」は、パートタイム労働者の処遇問題を考える際にも、共通するテーマとして残ったのである。

本稿で取り上げたEL社においては、正社員の人事・処遇制度が仕事別賃金であったことから、正社員とパートタイム労働者（定時社員）の職務の同一性の程度と、それに対する賃金のあり方は常に意識され、議論されてきた。しかし、仕事の範囲を狭く限定し続けることは、実際には困難である。EL社のように労働組合に組織化された場合は特に、パートタイム労働者の雇止めや解雇は避けられ、それとともにパートタイム労働者の長期勤続の傾向は強まる。加えて、労組の働きかけによる労働条件の向上によって、その傾向はさらに補強される。そしてこうした長期勤続者を中心として、製造業においては技術変化やQC活動への参加を通じて、仕事の範囲は事実として拡大していったのである。また、パートタイム労働者は処遇改善によって以前よりコストがかかるようになったのであり、企業側からみても、パートタイム労働者の仕事の範囲を一定の範囲内で拡大し有効に活用することは、生産性の向上に寄与するとも考えられたのであった。

## 第2部の分析を重ねると

小売業においても同様である。むしろ、小売業においては、パートタイム労働者の仕事範囲を積極的に拡大させることによる問題の表出は大きかったことがわかる。小売業でパー

トタイム労働が積極的に活用されるようになったのは1980年代である。当時は店舗の出店数が急増し、店長や主任などの売り場を管理する仕事をすべて正社員で賄うことは人件費負担の面から困難と判断された。そのため、1970年代から徐々に増加していたパートタイム労働者の職務範囲を拡大し、積極的に配置することによって、利益を確保しながら急成長を遂げていったのであった。労働組合もまた、こうした職務範囲の拡大に積極的であった。あわせて労働条件の向上を、経営者側から引き出すことができ、加えて同じ労働組合員として積極的に、そして意欲的に働く「労働者像」を共通化できたからであった。しかし、パートタイム労働者が、小型店ではあれ店長の仕事まで担うほどに拡大した職務内容に対して、それにふさわしい賃金が、正社員との対比において整備されることはなかった。店長を担っていたとしても、パートタイム労働者は「パート」なのであって、正社員とは異なるキャリア、人事制度が適用され、企業内での役割が異なる、そのように経営者側は説明したのであった。

本稿が経緯をたどったように、職務内容が拡大し、正社員との分業のあり方に変化が起ると、電機産業のEL社においても、小売業のCO1社においても、パートタイム労働者の人事・処遇制度を常に見直していた。しかし、正社員の人事・処遇制度に統合することは、両社の事例をみれば、注意深く避けられていたことがわかる。生活を保障する賃金水準を確保する、という正社員の人事・処遇制度で求められる賃金を、パートタイム労働者に保障することは、経営者側にとっては低賃金労働者を失うことになるため、容認できない。労組も、人事・処遇制度の統合に積極的というわけではなかった。ここに、両事例の共通点がみられる。

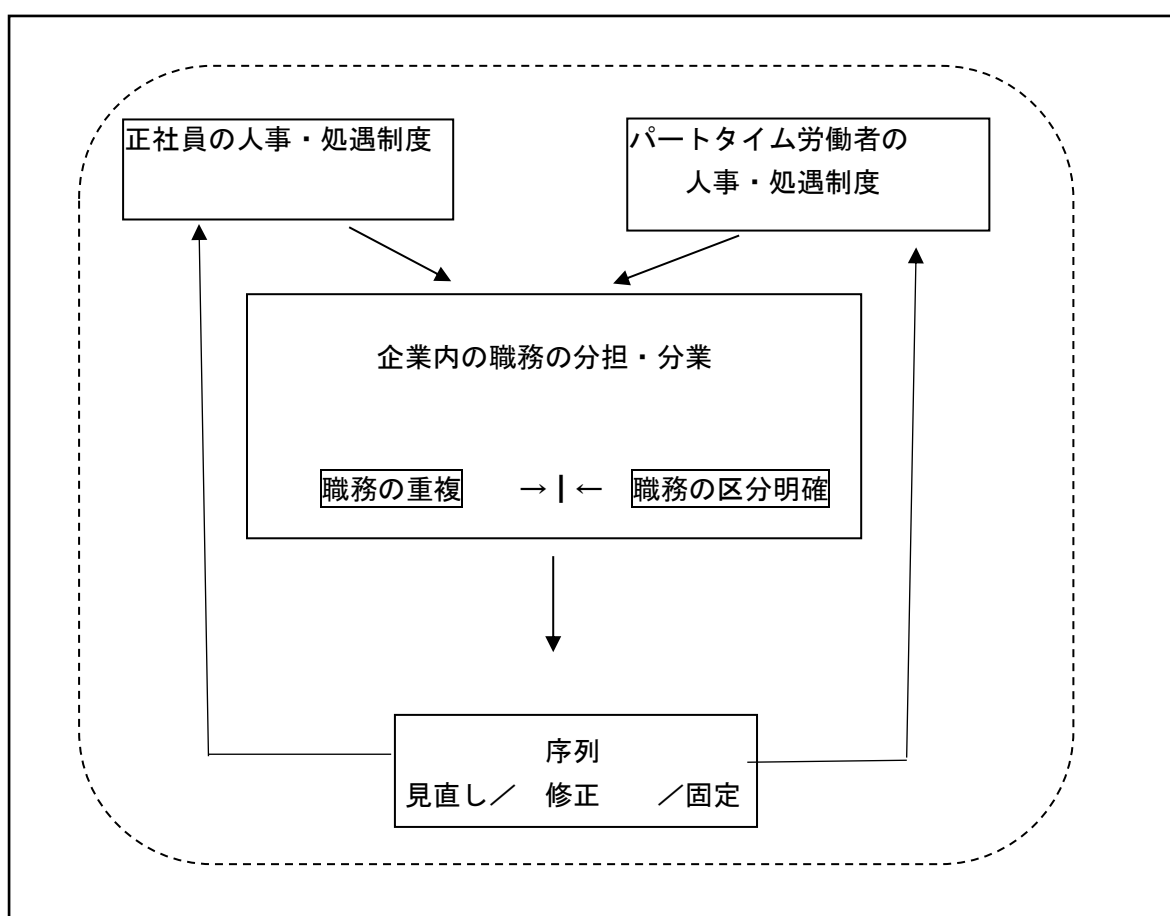
とはいえ、パートタイム労働者に適用される人事・処遇制度は、職務内容の拡大に応じて変化していた。簡単な「準備作業」を行うわけではなく、製造ラインの「本体作業」に従事するのであれば、それに見合った賃金で処遇される必要があると、EL社の労組はとらえていた。いわゆる定型的仕事を担うパートタイム労働者と、店長や主任などの管理的仕事を担う者が同じ賃金で処遇されるのは不公平であると、CO1社においても認識されていた。そうした問題意識に基づいて、パートタイム労働者の内部において、仕事の内容の高度化を反映できる人事・処遇制度への変更が重ねられてきたのである。やはり、仕事内容に応じた賃金水準を支払うべきだという公平観は、ここにも表れているのである。

これまでの研究では、正社員とパートタイム労働者のそれぞれに適用される人事・処遇制度は異なるものであり、両者は別の市場に属し原理が異なっている、理解されてきた。正社員とパートタイム労働者を異なる枠組で分析するとともに、諸制度の変遷を丹念にたどることのない研究は、あまりに静態的であり、現実を反映していなかったことが、明らかになったのである。

本稿での議論を踏まえ、企業内における分業と秩序の形成に関する相互関係を図に示すと、図表結—1のようになる。一時点のみで観察すれば、両者の分業関係は明瞭であるように見えるかもしれない。しかし、企業内の職務の分業関係は、時間の経過とともに変化する。企業を取り巻く競争環境の変化や労働者の長期勤続化、技術革新や職場の部門構成の変化や労働者の要員配置の変化によって、それは常に変化する。ただし、変化の方向性やその程度は、一つではない。その分業の変化に応じた序列の変化の方向は、以下のように複数で想定できる。すなわち、①正社員とパートタイム労働者の職務の区分が明確で、その序列を大

きく変えるものではなく、パートタイム労働者を低位の序列として「固定」的なものにとどめ、ひいては人事・処遇制度の変更が別のロジックの下で行われるのか、②正社員とパートタイム労働者の職務が一部重複し、パートタイム労働者も管理的職務を担うことから、パートタイム労働者の人事・処遇制度を、正社員のものに模して変化させ、パートタイム労働者内部での新たな序列をつくり出す「修正」が加えられるのか、③両者の職務がかなり重複し、両者の処遇格差を説明する根拠の合理性がつかなくなり、正社員、パートタイム労働者の人事・処遇制度そのものの「見直し」へと向かってゆくのかなどである。

図表 結—1 分業と秩序形成の相互関連の動態モデル



ここで重要なのは、企業内の序列形成に変更を加える職務内容の拡大や、正社員との分業のあり方の変化そのものを、「促進する」要素と、「抑制する」要素はなにか、という論点である。

EL社の事例は、職務内容を拡大し、正社員との分業のあり方を大きく変えることに慎重であった。労組では常に、パートタイム労働者（定時社員）の仕事が、正社員に適用される仕事別賃金における仕事の格付け基準に照らして、どの程度の知識や負荷が求められるものなのかが、論点として取り上げられていた。両者に適用される人事・処遇制度は異なって

いたとしても、仕事内容そのものは比較可能である。製造ラインの本体作業にまで従事しているパートタイム労働者の仕事が、その賃金水準に照らして低すぎないかどうか、低すぎるとしたらどのように対応すべきか、そして、従事する仕事の知識や負荷の高まりに応じた賃金を支払うには、どうすれば良いのかが模索された。正社員の人事・処遇制度に統合するか、それともパートタイム労働者独自の制度の拡充を図るべきかといった検討もなされる。結局、正社員の人事・処遇制度への統合は選択されなかった。そしてそもそも、パートタイム労働者の職務内容を拡大せず、その範囲を限定しておけば、仕事とそれに応じた賃金水準の「望ましいありかた」を議論せずに済むのではないか、という職務内容の拡大を抑制する考え方は通底していたように思われるのである。

このように EL 社において、正社員とパートタイム労働者の職務の区分を明確化するという傾向が見られた背景としては、同社では賃金と職務の対応関係を明確化する「仕事別賃金制度」が存在したことが大きい。この制度の下では、常に賃金水準とそれに対応した職務の関係が明示されている。低賃金労働者としてパートタイム労働者を活用し続けるのであれば、それに応じた職務にとどめておかなければならない。特に両者の賃金格差が大きければ大きいほど、そのような選択がなされるだろう。もし、両者の賃金水準に格差がなく、同じように処遇されているのであれば、低い格付けの職務への固定化が問題となり、それへの対処を模索することも選択肢に入るからである。これは、職務給制度における低格付け職務への固定化といった論点であり、職務給制度をとる企業等において、その対処法が様々に議論されるものである。パートタイム労働者の人事・処遇制度を分け、低賃金で活用することを狙って活用するからこそ、低位の職務に固定化することは厳格に守らねばならないものとなるのである。加えてパートタイム労働者（定時社員）が労組に組織化されていたことも、こうした傾向をより強めることとなった。

対照的に、小売業の CO1 社は職務内容の拡大に、労使ともに積極的であった。しかし、小売業では職務の内容をリスト化し、マニュアル化することで効率的な経営を目指す「標準化」がなされており、個々の労働者の担う職務内容を比較することが、そうでない産業に比べると容易である。加えて店舗内での商品の販売は、経済が発展し技術革新が起こったとしても、製造業の製造ラインの変化ほどには大きな影響を受けない。もちろん時代に応じて変化する部分はある。部門の構成と要員数は変化するうえ、商品の発注業務が端末を用いた作業になったり、あるいは生鮮食料品の冷凍技術の進展により、鮮魚等の加工が工場に集約化され、店舗内のバックヤードから加工の職務がなくなったりするなど、一定の変化は起こる。とはいえ、基本的には店舗内で行う職務内容が、時代によって大きく変わることはない。こうした条件は、常に正社員とパートタイム労働者の職務を比較しやすい状況をもたらす。長期勤続をしているパートタイム労働者から見ても、現在の自分の仕事は、以前には正社員が担当していた仕事であるなど、その変化と仕事内容の比較が容易にできる。こうした観点から見れば、先の電機産業のように、低賃金としてのパートタイム労働者の活用を維持するためには、職務を低位に固定化せねば不満が高まり職場に問題が生じる、という議論は、小売業においても成り立ちうるということがわかる。つまり、CO1 社のみならず、なぜ小売業では一般的に、パートタイム労働者の職務内容の拡大がここまで促進されたのかは、自然な成り行きというわけではなく、説明を要するものであるだろう。

そこで重要と思われるのは、正社員の人事・処遇制度における賃金と職務内容の関係性の

とらえ方である。それは、労働者個人に支払われる賃金は、職務内容に応じているのではなく、年齢や勤続年数、あるいは職務遂行能力の伸長などに応じた属人的な要素に基づき支払われているという理解である。この考え方に沿えば、労組が職務内容と賃金水準の不一致による処遇格差の合理性を疑う場合に、経営者側にとっては次のように回答する余地を残すことになる。労働者の担当する職務に応じて賃金が支払われているわけではなく、労働者の蓄積した職務遂行能力に応じて賃金を支払っている、あるいは、現在簡単な職務を担当しているのは、人材育成の一環であり、将来的には幹部としてキャリアアップするので、一時点での職務内容を見て、正社員とパートタイム労働者の処遇格差を問題化するのは誤っている、正社員の賃金は、生活を保障する水準で考えており、家計補助を主たる目的とするパートタイム労働者とは異なっているのだ。そのように労組や労働者に回答することができるのである。

こうした説明は、実際に CO1 社の経営者側も述べていたことであり、また一般的にもよく言及されるものである。したがって、低賃金でパートタイム労働者を活用したい経営者側にとって、パートタイム労働者の職務範囲を拡大することは、魅力的な選択肢になる。正社員と同じような仕事を、低賃金で担当するパートタイム労働者の存在とその利用の拡大は、企業経営の効率性の観点から見れば合理的である。しかも、職務内容を拡大しても、上記のような「理屈」で、パートタイム労働者の低い賃金水準を合理化できる。その職務内容の拡大に合わせて時給を積み増しするといった、パートタイム労働者の制度の範囲内での序列の修正は必要になるが、やる気と能力のあるパートタイム労働者を、正社員の賃金の半分程度の低い賃金で、有効に活用することができる。労組はパートタイム労働者の処遇を改善するためにも、パートタイム労働者の職域拡大を進めた。政策的にも、パートタイム労働者の能力を開発し、「基幹労働力化」させることがその処遇を改善するものとしてとらえられてきた。こうして、パートタイム労働者の職務内容は広がり、基幹労働力として多くの企業において活用されるに至っている。

こうしてみれば、正社員に適用される人事・処遇制度が、職務に応じて決まっていない、という理解によって、パートタイム労働者と正社員の職務の振り分けを不明瞭にすることが後押しされてきたことがわかる。しかし、CO1 社の事例や第 3 部の分析を通じて明らかとなったことは、パートタイム労働者の職務内容を高度化させ拡大すればするほど、それと賃金水準との不一致は深まるばかりであり、矛盾は一向に解決せず、むしろ深刻化することである。つまり、職能資格制度をベースにした、職務と処遇を直結させていないという正社員の人事・処遇制度に対する認識が、パートタイム労働者を、正社員とは異なる制度に包摂された低賃金労働者として位置づける出発点であり、その位置づけを維持したままに職務を広げてゆく推進力であり、それにもかかわらず、職務内容に見合った賃金を拒絶する障壁として、我々の前に立ちふさがるものなのである。この認識の下では、パートタイム労働者の「内部化」によって、正社員とパートタイム労働者の処遇格差を解消することは不可能である。

こうした状況は、正社員の賃金や処遇は人基準の属人的要素で決定しており、パートタイム労働者は職務基準で処遇が決まっているため、両者は異なる原理に置かれている、という従来の理解をもとにして温存されてきたのである。

### 第3部の分析を重ねると

ところが、第3部で明らかにしたように、筆者が遂行した職務評価調査によって見出されたのは、正社員の役職や職位に応じて職務評価点が段階的に高まっているという点、そして賃金も役職別に見れば、職務評価点と近い水準にあるという点であった。このことは、企業内の「公平性」を保ち、序列を構成する一要素として、職務内容の高低も含まれていることを示す。つまり、正社員の賃金や処遇制度は「人基準」であり「職務基準」ではない、という単純な議論に基づく理解は、現実を正しく映しとったものとは言えないわけである。正規職員の担当している職務の価値が全く無視され、労働者の属性、勤続年数やそれに応じた熟練の形成の度合いのみに依拠して賃金が支払われているのではなく、職務に求められる知識や責任などの「職務の価値」の大きさに基づいても賃金は支払われている。本稿の分析によって発見されたことは、役職によって指揮命令系統が序列化されているだけでなく、それに見合った賃金の序列も同時に形成されているということである。もちろん、職務の価値が小さい、役職についていない「一般担当者」であるにもかかわらず、賃金が高い労働者もいる。その多くは年齢や勤続年数に応じた高い賃金となっている。この事実は、「職務の価値」のみに応じて賃金が支払われているわけではないことを示す。しかし、年齢給や役割給、職能給などの制度の違いを超えて通底しているのは、職務に応じた賃金支払いも現実には行われているということであった。等級や役職の定義そのものに、職務内容が詳細に記載されているわけではなかったとしても、職務の価値に応じた賃金の支払いは、そうした制度の違いを超えて共通しているものである。その意味で賃金水準は、職務の価値によって一定程度序列化されて、決定されているともいえるのではないだろうか。同じ仕事を低い労働条件で担わせることは、合理的ではなく不公平でもある、という「公平観」は、やはりここにも存在しているのである。

他方で、パート・アルバイトの賃金水準は、その職務内容に応じた賃金水準にはなっていない。あくまでもパートタイム労働者であり、その範囲内で、時給に付加的に積み増しがされるだけである。パートタイム労働者の賃金が「職務基準」によって決まっているのであれば、職務の上昇に応じて、それにふさわしい処遇が与えられるのではないだろうか。しかし現実には、パートタイム労働者という企業内の位置づけの範囲内での若干の賃金の積み増しという程度でしかない。役職についていたとしても、職務に見合った賃金が支払われるわけではない。こうした状況において、パートタイム労働者の人事・処遇制度はどのような意味において「職務基準」によって決定されているといえるのだろうか。むしろ、彼らの賃金は職務別賃金ではなく、単なる地域相場でしかないうえに、パートタイム労働者という属性に依拠した「人基準」であるとさえも表現できるかもしれない。正社員の処遇が、職務に見合ったものとしても支払われているという、すでにある企業内の公平性の基準を、パートタイム労働者にも拡張させることは不可能ではない。従来議論されたほどには、両者の処遇の決定原理が断絶しているわけではない。

職務を賃金額の決定において重視しない、という考え方の行く先の一つは、転勤や労働時間の長さなどの企業への拘束性の高さを、賃金水準や企業内におけるキャリア形成などにおいて、適用を分かち基準として用いる制度である。企業の生み出す利益への貢献度といった観点から正当化されうる余地はあるかもしれないが、労働者のワークライフバランスを

損ない、社会の持続可能性をも脅かすのではないだろうか。

電機産業のEL社の事例にもある通り、いわゆる「職務基準賃金」の普及によって、すべての問題が解決するわけではない。低位の職務への固定化によって、低賃金は合理化されるからである。そしてまた、現在では正社員の人事・処遇制度が、より職務や「役割」を重視する方向へと変化しており、その行く先を見定める必要もある。加えて、職務は多角的に捉え議論できるものでもある。本稿では役職で表現される職務に求められる知識や責任の度合いのように、一定の職務評価要素を設定し職務の価値を把握したが、他の要素を用いて職務評価を行うことも可能である。「職務遂行能力」が、年功的に解釈され運用されてきたように、職務や職務の価値の捉え方が、企業にもたらす付加価値の量や質のようなものとして定着する可能性もある。職務とは何かを、より豊かに深く考察し続けることは、本稿の残された課題である。そして職務を基準に据えた人事・処遇制度の今後を展望することも求められるだろう。

日本の社会政策システムでは、日々の生活を営むためだけでなく子どもの教育も含めて必要となる資金を、ほとんど賃金でまかなうことが前提されている。そのような社会政策システムは、雇用制度のあり方と相互規定的である。そのような社会政策システムのありかたが、正社員の賃金として、子どもの教育を含めた「生活保障給」を求める意識を形成し、雇用形態間の格差問題を発生させ、深刻化させていることを問い直す必要がある。本稿ではそれについて検討することはできてはいない。次世代の教育を含む生活保障を過度に雇用に依存させるシステムが、雇用形態間の格差問題を発生させ、深刻化させており、人口が減少していく社会で、働く人々の意欲やワークライフバランスを毀損している事態を省察する必要がある。しかし、正社員であれ、非正社員であれ、仕事の分業に応じた秩序の形成をめぐる力学の解明なしに、今後の人事・処遇制度のあり方や職場での働き方を検討することはできないのである。



参考文献・引用文献

- 有田伸 (2016) 『就業機会と報酬格差の社会学 非正規雇用・社会階層の日韓比較』 東京大学出版会
- 芦田甚之助 (1982) 「パートタイマー組織化の現実-ゼンセン同盟の取組について」 『日本労働協会雑誌』 24 卷 11 号、1982 年 11 月
- 遊津猛 (1979) 『内部からみた EL 社の労使関係』 日本実業出版社
- Atkinson, John(1985) “Changing Corporation ” , in David Clutteback ed., *New Patterns of Work*, Gowet.
- 渥美俊一 (2004) 『チェーンストア経営の目的と現状 [新訂版] 』 実務教育出版
- 坂東慧 (1966) 「EL 社の仕事別賃金」 『労働問題』 No. 98.
- Beechey , Veronica(1987) *Unequal Work*, Verso(高島道枝・安川悦子訳、1993、『現代フェミニズムと労働—女性労働と差別』 中央大学出版会)
- Blum, Linda M. (1991) *Between Feminism and Labor*, University of California Press (森ます美・居城舜子・川東英子・川島美保・伊藤セツ・津田美穂子・中川スミ・杉橋やよい訳 『フェミニズムと労働の間—コンパラブル・ワース運動の意義』 御茶の水書房、1996 年)
- Chicha, Marie-Thérèse (2009) *Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay. a step-by-step guide*, ILO (林弘子訳 『衡平の促進—性中立な職務評価による同一賃金 段階的ガイドブック』 2014 年、一灯舎 )
- 中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト (2016) 『転勤政策の検討 研究の概要とアンケート調査結果』 2016 年 11 月 29 日 (2017 年 3 月 6 日改訂版) [http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~WLB/survey\\_results\\_j.html](http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~WLB/survey_results_j.html)
- 男女共同参画統計研究会 (2015) 『男女共同参画統計データブック 2015』 ぎょうせい
- Doeringer, Peter. B. and Michal Piore (1971) *Internal Labor Market and Manpoweranalysis*, Lexington, Mass: D.C. Heath(白木光秀監訳 『内部労働市場とマンパワー分析』 早稲田大学出版部、2007)
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房
- 遠藤公嗣 (2005) 『賃金の決め方—賃金形態と労働研究』 ミネルヴァ書房
- 遠藤公嗣 (2008a) 「職務給と「同一価値労働同一賃金」原則—均等待遇のために」 (上) 労働法律旬報、11 月下旬号、NO. 1684
- 遠藤公嗣 (2008b) 「職務給と「同一価値労働同一賃金」原則—均等待遇のために」 (下) 労働法律旬報 12 月下旬号、NO. 1686
- 遠藤公嗣 (2010) 「日本における職務評価システムの論点」、森ます美・浅倉むつ子編著 『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』 有斐閣
- 遠藤公嗣編 (2013) 『同一価値労働同一賃金をめざす職務評価 官製ワーキングプアの解消』 旬報社
- 遠藤公嗣 (2014) 『これからの賃金』 旬報社
- 藤井治枝 (1967) 「パートタイマーの意識と実態」 『月刊労働問題』 112 号

- 藤井治枝 (1968a) 「主婦パートタイマーの現状と問題点」『賃金と社会保障』453号 1968年8月
- 藤井治枝 (1968b) 「現代「合理化」と女子労働問題」『賃金と社会保障』477号
- 藤井治枝 (1995) 『日本型企业社会と女性労働』ミネルヴァ書房
- 婦人労働問題研究会 (1969) 「「合理化」と婦人労働」『経済』60号 1969年4月
- 藤原千沙・山田和代編 (2011) 『労働再審③ 女性と労働』大月書店
- 深谷信夫 (1997a) 「ケンウッド事件と東亜ペイント事件最高裁判決 (上)」『労働法律旬報』No.1409、1997年6月10日
- 深谷信夫 (1997b) 「ケンウッド事件と東亜ペイント事件最高裁判決 (下)」『労働法律旬報』No.1410、1997年6月25日
- 深澤和子編 (2000) 『現代日本の女性労働とジェンダー —新たな視角からの接近』ミネルヴァ書房
- 深澤和子 (2003) 『福祉国家とジェンダー・ポリティクス』東信堂
- 古郡鞆子 (1996) 『非正規労働の経済分析』東洋経済新報社
- 玄田有史 (2010) 『人間に格はない 石川経夫と2000年代の労働市場』ミネルヴァ書房
- Gunderson, Morley (1994) Comparable worth and gender discrimination: an International perspective, ILO (法政大学日本統計研究所・杉橋やよい・居城舜子・伊藤陽一訳『コンパラブル・ワースとジェンダー差別—国際的視角から』1995年、産業統計研究所)
- 八谷真知子 (1996) 「生協におけるパート労働 その現状と課題」『賃金と社会保障』No.1170
- 萩原久美子 (2010) 「「両立支援」政策におけるジェンダー」木本喜美子・大森真紀・室住眞麻子編著『社会政策のなかのジェンダー』明石書店、75-101頁。
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会 新しい雇用システムの再構築へ』岩波新書
- Hartmann, Heidi (1976) “Capitalism, Patriarchy, and Job Segregation by Sex”, signs, Volumel, Number3, Part2
- 橋本健二 (2006) 『階級社会 現代日本の格差を問う』講談社
- 橋本健二 (2009) 『「格差」の戦後史—階級社会 日本の履歴書』河出書房新社
- 橋本健二 (2015) 「戦前・戦中・戦後の日本的雇用慣行」(橋本健二編 (2015) 『戦後日本社会の誕生』弘文堂、41-75頁)
- 橋本健二 (2018) 『新・日本の階級社会』講談社現代新書
- 橋元秀一 (2009) 「企業別労働組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと」『日本労働研究雑誌』No. 591
- 橋元秀一 (2010) 「非正規雇用問題と企業別組合の役割およびその展望」『社会政策』第2巻第1号 2010年6月 27-37
- ヘイ・コンサルティング・グループ (1992) 「職務と人 その新しいデザイン ヘイシステムによる総合的人的資源管理の考え方」『賃金事情』NO. 674~681号
- 平井二郎 (1990) 「重要裁判判例」『労務事情』743号
- 広田寿子 (1972) 「現段階の内職・『パート』層の実態と特質」『賃金と社会保障』No.611、1972年10月
- 久本憲夫 (1998) 『企業内労使関係と人材形成』有斐閣

- 久本憲夫 (2013) 「現実における正社員の多様性—画一的な認識と実際の多様性—」『生活福祉研究』通巻 84 号、2013 年 6 月
- 久本憲夫 (2018) 『新・正社員論—共稼ぎ正社員モデルの提言』中央経済社
- 北海道立労働科学研究所 (1955) 『臨時工〈前・後編〉』日本評論新社
- 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」『日本労働研究機構紀要』6 号、1-23 頁
- 本田一成 (2001) 「パートタイマーの質的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』494 号、31-42 頁
- 本田一成 (2002) 「チェーンストアの日英比較」(小池和男・猪木武徳編著 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社)
- 本田一成 (2002) 『チェーンストアの人材開発—日本と西欧』千倉書房
- 本田一成 (2005) 「パートタイマーの組織化の意義—基幹労働力化と処遇整備に注目して」、『日本労働研究雑誌』第 544 号
- 本田一成 (2006a) 「パートタイマーの労使関係—パート基幹化と労働組合に着目した文献サーベイ」『国学院経済学』第 54 巻第 1 号
- 本田一成 (2006b) 「パートタイマーの基幹化と労使関係—百貨店組合の事例分析」『国学院経済学』第 54 巻第 2 号
- 本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係』白桃書房
- 本田一成 (2010) 『主婦パート—最大の非正規雇用』集英社新書
- 本田由紀編 (2010) 『労働再審①—転換期の労働と「能力」』大月書店
- 堀江孝司 (2005) 『現代政治と女性政策』勁草書房
- 堀江孝司 (2016) 「労働供給と家族主義の間—安倍政権の女性政策における経済の論理と家族の論理—」『人文学法』No. 512-3 (社会福祉学 32) 2016 年 3 月
- ILO(2008) Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: a step-by step guide, Geneva International Labour office (林弘子訳 (2014) 『衡平の促進—性中立な職務評価による同一賃金—段階的ガイドブック』一灯舎)
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学—日本とイギリス』中央経済社
- 石田光男・久本憲夫・藤村博之・松村文人 (1997) 『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』中央経済社
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房
- 石川経夫 (1991) 『所得と富』岩波書店
- 石川経夫・出島敬久「労働市場の二重構造」、石川経夫編 (1994) 『日本の所得と富の分配』東京大学出版会、169-209 頁
- 岩崎馨・田口和雄 (2012) 『賃金・人事制度改革の軌跡—再編過程とその影響の実態分析』ミネルヴァ書房
- 岩下智和 (1997) 「丸子警報器パート賃金差別訴訟の今日的意義」『女性労働研究』32 号、1997 年
- 岩田正美・大沢真知子著 (2015) 『なぜ女性は仕事を辞めるのか：5155 人の軌跡から読み解く』青弓社

- 垣田英憲 (1961) 「求人難の見通しと臨時工問題」『経営者』1961年9月号
- 禿あや美 (2001a) 「電機産業におけるパートタイマーと労働組合-A社の定時社員制度を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』第515号、1-17頁、2001年10月
- 禿あや美 (2001b) 「非正規職員と労働組合」『21世紀の生協労働運動』協同組合総合研究所研究報告書VOL.28、pp.60-80.
- 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—」『社会政策学会誌第10号 現代日本の失業』法律文化社
- 禿あや美 (2008) 「ジェンダーからみた生協の職場と仕事」『生協における働き方研究会 報告書』生協総研レポート、No.58
- 禿あや美 (2009a) 「ジェンダー平等社会と同一価値労働同一賃金—“職務”を分析する手法の多様化—」『生活経済政策』No.148、pp.26-32、2009年5月。
- 禿あや美 (2009b) 「小売業における雇用形態の多様化」、大阪社会労働運動史編集委員会編『大阪社会労働運動史 第9巻 世紀の交差』、有斐閣
- 禿あや美 (2010a) 「水産・畜産・農産・惣菜部門における職務の分担と職務評価点」、森ます美・浅倉むつ子編著『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』有斐閣
- 禿あや美 (2010b) 「均等待遇の実現に向けて—厚生労働省の『職務分析・職務評価実施マニュアル』を検討する」『女も男も』2010年秋・冬号、No.116、44-58頁
- 禿あや美 (2011a) 「職務分析・職務評価からみたパートタイム労働政策の課題」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第11号、85-105頁
- 禿あや美 (2011b) 「パート労働法の運用上の課題」公益財団法人連合総合生活開発研究所『パート労働法改正の効果と影響に関する調査研究報告書』41-60頁
- 禿あや美 (2015) 「非正規雇用・女性雇用」連合総研 (2015) 『「日本的雇用システム」の生成と展開—「日本的雇用システム」と労使関係の歴史的検証に関する研究会報告書』143-174頁
- 禿あや美 (2016a) 「働く人びとの分断を乗り越えるために」井手英策・松沢裕作編『分断社会・日本 なぜ私たちは引き裂かれるのか』岩波ブックレットNo.952
- 禿あや美 (2016b) 「正規労働者の多様化と労働組合」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.672、52-63頁
- 禿あや美 (2017) 「雇用・労働における『自己決定』の確立へ」神野直彦・井手英策・連合総研編著『「分かち合い」社会の構想—連帯と共助のために』岩波書店
- 禿あや美 (2018a) 「職務基準賃金普及のための手法」『労務理論学会誌』第27号、晃洋書房、33-46頁
- 禿あや美 (2018b) 「同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析 (その1)」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第26号、103-120頁
- 禿あや美 (2019) 「同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析 (その2)」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第28号、35-100頁
- 金井郁 (2006) 「企業別組合におけるパート組合員と意思決定過程への関与—正規組合員との比較から」『大原社会問題研究所雑誌』568号
- 金井郁 (2007) 「パートのユニオンリーダーと組合参加：小売企業におけるパート組織課の事例調査をもとにして」『社会政策学会誌』第17号、法律文化社

- 金井郁 (2011) 「非正規労働者の処遇改善と企業別労働組合の取り組み—ジェンダーへのインパクトに着目して」『大原社会問題研究所雑誌』 633 号
- 榊林龍 (2017) 『正規の世界・非正規の世界—現代日本労働経済学の基本問題』 慶應義塾大学出版会
- 笠木映里 (2013) 「家族形成と法」『日本労働研究雑誌』 No. 638
- 加藤萬吉 (1960) 「今日の臨時工問題」『日本労働協会雑誌』 19 号、1960 年 10 月
- 川口章 (2008) 『ジェンダー経済格差』 勁草書房
- 川口章 (2013) 『日本のジェンダーを考える』 有斐閣
- 川口和子 (1970) 「勝利した東芝女子臨時工の裁判」『労働・農民運動』 95 号、1973 年 12 月
- 川口美貴 (1997) 「単身赴任をとまなう転勤命令の適法性 (帝国臓器事件・東京高裁判決 (平八・五・二九労判六九四号二九頁) の研究)」『労働法律旬報』、1407 号、1997 年 5 月 10 日
- 河西宏祐 (2011) 『全契約社員の正社員化』 早稲田大学出版部
- 権丈英子 (2006) 「パートタイム社会オランダ」『社会政策における福祉と就労』 社会政策学会誌第 16 号、2006 年
- 権丈英子 (2008) 「改正パートタイム労働法のインパクト」『日本労働研究雑誌』 NO. 576、2008 年 7 月
- 金英 (2009) 『「均衡を考慮した処遇制度」と働き方のジェンダー化—大手スーパー企業の新人事制度分析を中心に』『社会政策』 第 1 巻第 2 号
- 金英 (2017) 『主婦パートタイマーの処遇格差はなぜ再生産されるのか—スーパーマーケット産業のジェンダー分析』 ミネルヴァ書房
- 木本喜美子 (1995) 『家族・ジェンダー・企業社会—ジェンダー・アプローチの模索』 ミネルヴァ書房
- 木本喜美子・深澤和子編著 (2000) 『現代日本の女性労働とジェンダー—新たな視角からの接近』 ミネルヴァ書房
- 木本喜美子 (2003) 『女性労働とマネジメント』 勁草書房
- 木本喜美子・大森真紀・室住眞麻子編 (2010) 『社会政策の中のジェンダー』 ミネルヴァ書房
- 木本喜美子編 (2018) 『家族・地域のなかの女性と労働—共稼ぎ労働文化のもとで』 明石書店
- 木村愛子 (2010) 『賃金衡平法制論』 日本評論社
- 小林巧 (1969) 「日本におけるパートタイム雇用の特徴について」『婦人と年少者』 1969 年、162 号
- 小林裕 (2019) 『戦略的人的資源管理の理論と実証』 文眞堂
- 小池和男 (1966) 『賃金—その理論と現状分析』 ダイヤモンド社
- 小池和男・猪木武徳 (1987) 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』 東洋経済新報社
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社
- 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム—その普遍性と強み』 東洋経済新報社
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2010) 「第 14 回出生動向基本調査—夫婦調査」

- 駒川智子（2000）「コース別人事管理制度の変容—都市銀行の「女性活用」」（木本喜美子・深沢和子編著（2000）『現代日本の女性労働とジェンダー—新たな視角からの接近』ミネルヴァ書房）
- 駒川智子（2011）「事務職に見る女性労働と職場の変化—「女性活用」の限界と可能性—」（藤原千沙・山田和代編（2011）『労働再審③ 女性と労働』大月書店）
- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞出版社
- 厚生労働省（2006）「パートタイム労働者総合実態調査」
- 厚生労働省（2008）「平成 20 年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」
- 厚生労働省（2010）「職務分析・職務評価マニュアル」
- 厚生労働省（2011）「平成 22 年度 コース別雇用管理制度の実施・指導状況」
- 厚生労働省（2011）「今後のパートタイム労働対策に関する研究会報告書」
- 厚生労働省（2013）「「多様な正社員」導入企業の事例」（第 5 回「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会資料）
- <http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11201000-Roudouki-junkyoku-Soumuka/0000031929.pdf>
- 厚生労働省（2015）「平成 26 年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況（確報版）」
- <http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11902000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Koyoukintouseisakuka/kakusoku2.pdf>
- 厚生労働省（2018）「平成 30 年度労働組合基礎調査」
- 久場嬉子編（2002）『経済学とジェンダー』明石書店
- 工藤健一（2002）「八幡製鉄における「内部労働市場戦略としての職務」決定—1962 年の職務分析および職務評価制度の導入に即して—」『社会科学論集』第 107 号、2002 年 9 月
- 熊沢誠（1993）『新編 日本の労働者像』筑摩書房
- 熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波新書
- 熊沢誠（2000）『女性労働と企業社会』岩波新書
- 熊沢誠（2006）『若者が働くとき—「使い捨てられ」も「燃えつき」もせず』ミネルヴァ書房
- 熊沢誠（2007）『格差社会ニッポンで働くということ』岩波書店
- 熊沢誠（2013）『労働組合運動とはなにか—絆のある働き方をもとめて』岩波書店
- 熊沢誠（2017）「安倍政権の労働政策にどう立ち向かうか」（講演録）『職場の人権』No. 98、2017 年 3 月、43 頁
- 協同組合総合研究所（2001）『21 世紀の生協労働運動』協同組合総合研究所研究報告書 VOL. 28
- 松繁寿和・中嶋哲夫・梅崎修（2005）『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房
- 峯村光郎（1960）「臨時工の法的地位」日本労働協会雑誌 19 号 1960 年
- 三富紀敬（1992）『欧米女性のライフサイクルとパートタイム』ミネルヴァ書房
- 三山雅子（1987）「水産加工業における労働力編成の特質と主婦パート労働力の役割」北海道大学教育学部産業教育計画研究施設報告書 第 29 号 1987 年
- 三山雅子（1990）「スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育」北海道大学教

育学部紀要 54号

- 三山雅子 (2003) 「日本における労働力の重層化とジェンダー—パートタイム労働を中心に」、  
『大原社会問題研究所雑誌』 NO. 536
- 三山雅子 (2008) 「パート労働分析のために—雇用形態カテゴリー解体に向けて—」 『日本労働  
社会学会年報』 第 18 号
- 三善勝代 (2009) 『転勤と既婚女性のキャリア形成』 白桃書房
- 水町勇一郎 (1997) 『パートタイム労働の法律政策』 有斐閣
- 水町勇一郎 (2018) 『「同一労働同一賃金」のすべて』 有斐閣
- 森建資 (2007) 「賃金体系の二層構造」 『日本労働研究雑誌』 NO. 562、2007 年 5 月
- 森ます美 (2005) 『日本の性差別賃金』 有斐閣
- 森ます美 (2007) 「今日の賃金制度改革と同一価値労働同一賃金」 『格差社会への視座』 社会  
政策学会誌、第 17 号
- 森ます美 (2008) 「イギリス公共部門における職務評価制度」 『昭和女子大学女性文化研究所  
紀要』 第 25 号、71—85 頁
- 森ます美 (2016) 「公平・公正な賃金の国際基準は「同一価値労働同一賃金」 『労働調査』 2016  
年 3 月
- 森ます美・浅倉むつ子編 (2010) 『同一価値労働同一賃金原則の実施システム 公平な賃金  
の実現に向けて』 有斐閣
- 森岡孝二 (2015) 『雇用身分社会』 岩波新書
- 森岡孝二・川人博・鴨田哲郎 (2006) 『これ以上、働けますか?』 岩波ブックレット、2006  
年
- 中村圭介 (1996) 『日本の職場と生産システム』 東京大学出版
- 中村圭介・石田光男編 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア』 東  
洋経済新報社
- 中村圭介 (2009) 『壁を壊す』 第一書林
- 中村恵 (1989) 「技能という視点から見たパートタイム労働問題」 労働省大阪婦人少年室 『技  
能という視点から見たパートタイム労働問題についての研究』
- 中村恵 (1990) 「パートタイム労働」 『日本労働研究雑誌』 364 号
- 中岡哲郎 (1971) 『工場の哲学—組織と人間』 平凡社
- 日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本的経営—挑戦するべき方向とその具体策」 日  
本経営者団体連盟
- 日本労働組合総連合会総合労働局 (2006) 『第 9 次・雇用実態調査結果』
- 西本徹、関戸一孝、細見茂、豊川義明 (1992) 「東亜ペイント争議 18 年の戦いの奇跡 最高  
裁「単身赴任」容認判決を乗り越えて」 労働法律旬報、1288 号、1992 年 5 月 25 日
- 西村純子 (2014) 『子育てと仕事の社会学 女性の働きかたは変わったか』 弘文堂
- 西谷敏 (2004) 『規制が支える自己決定 労働法的規制システムの再構築』 法律文化社
- 西谷敏 (2007) 「今日の転勤問題とその法理」 『労働法律旬報』 No.1662、2007 年 12 月 25 日
- 西谷敏 (2016) 『労働法の基礎構造』 法律文化社
- 仁田道夫・久元憲夫編 (2008) 『日本的雇用システム』 ナカニシヤ出版
- 仁田道夫 (2013) 「非正規雇用の二層構造」 東京大学社会科学研究所 『社会科学研究』 第 62

巻、第 3・4 合併号

- 野村正實 (1993) 『熟練と分業』 御茶ノ水書房
- 野村正實 (1998) 『雇用不安』 岩波新書
- 野村正實 (2003) 『日本の労働研究 その負の遺産』 ミネルヴァ書房
- 野村正實 (2007) 『日本的雇用慣行』 ミネルヴァ書房
- 野村正實 (2018) 『「優良企業」でなぜ過労死・過労自殺が? 「ブラック・アンド・ホワイト企業」としての日本企業』 を主な手がかりとして』 ミネルヴァ書房
- 乗杉澄夫・岡橋充明 (2013) 『ホワイトカラーの仕事とキャリアスーパーマーケット店長の管理』 法律文化社
- 尾高煌之助 (1984) 『労働市場分析—二重構造の日本的展開』 岩波書店
- OECD (2019) 「図表で見る教育 2019 年版」  
[https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019\\_CN\\_JPN-Japanese.pdf](https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_JPN-Japanese.pdf)、2019 年 9 月 30 日アクセス
- 緒方桂子 (2014) 「総論—有期契約労働・短時間労働のワークルールと労働組合の役割」 連合総合生活開発研究所『有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書』 3-19 頁
- 小越洋之助 (2006) 『終身雇用と年功賃金の転換』 ミネルヴァ書房
- 小倉祥子 (2010) 「デイリー・ドライ・チェッカー部門における職務の分担と職務評価点」 (森ます美・浅倉むつ子編著『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』 有斐閣)
- 小野晶子 (2001) 「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」 『日本労働研究雑誌』 498 号、99-109 頁
- 大羽綾子 (1969) 「高度経済成長下の婦人雇用」 大羽綾子・氏原正治郎編『婦人労働』 亜紀書房
- 大野威 (2002) 「賃金の公平性：アメリカでの職務評価の発展」 『家計経済研究』 2002 春
- 大野一尚 (1996) 「配転命令権乱用の判断視角」 『労働法律旬報』 No.1377、1996 年 2 月 19 日
- 大澤卓子 (2017) 「職務分析の実際と『同一価値労働同一賃金』 職務評価の試み—中小企業のあるスポーツ関連会社の事例」 社会政策学会編『社会政策』 第 9 巻第 1 号、80-97 頁
- 大沢真理 (1992) 「現代日本社会と女性—労働・家族・地域—」 東京大学社会科学研究所編『現代日本社会 6 問題の諸相』 東京大学出版会
- 大沢真理 (1993a) 「日本における「労働問題」研究と女性：社会政策学会の軌跡を手がかりとして」 『社会政策学会年報』 第 37 集、3-21 頁
- 大沢真理 (1993b) 『企業中心社会を超えて』 時事通信社
- 大沢真理 (2002) 『男女共同参画社会をつくる』 NHK ブックス
- 大沢真理編 (2004) 『福祉国家とジェンダー』 明石書店
- 大沢真理 (2013) 『生活保障のガバナンス—ジェンダーとお金の流れで読み解く』 有斐閣
- 大槻奈巳 (2015) 『職務格差—女性の活躍推進を阻む要因はなにか』 勁草書房
- ペイ・エクイティ研究会 (1997) 『商社における職務の分析とペイ・エクイティ』
- 連合総合生活開発研究所 (2009) 『「非正規労働者の組織化」 調査報告書』 2009 年 1 月
- 連合総合生活開発研究所 (2014) 『有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書』 2014 年 7 月 29 日
- 労働教育センター編集部 (2006) 『ワーク・ライフ・バランス「働き方・暮らし方の二極化



- を問う』 季刊『男も女も』NO. 108
- 労働問題文献研究会編 (1971)『文献研究日本の労働問題 (増補版)』総合労働研究所
- 労働政策研究・研修機構 (2005a) 調査シリーズ No.5『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査—労働契約をめぐる実態に関する調査 (Ⅱ)』
- 労働政策研究・研修機構 (2005b)『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—』労働政策研究報告書、NO. 34
- 労働政策研究・研修機構 (2006)『正社員とパートタイマー等の均衡処遇に関する意識調査』JILPT 調査シリーズ、NO. 26
- 労働政策研究・研修機構 (2007)『パート、契約社員等の正社員登用・転換制度—処遇改善の事例調査』JILPT 調査シリーズ、NO. 32
- 労働政策研究・研修機構 (2011a) 労働政策研究報告書 No. 127『妻からみた夫の労働時間—「労働時間に関するアンケート調査 (妻調査)」』
- 労働政策研究・研修機構 (2011b) 労働政策研究報告書 No. 136『出産・児期の就業継続—2005年以降の動向に着目して』
- 労働政策研究・研修機構 (2015) 労働政策研究報告書 No. 158『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』
- 労働政策研究・研修機構 (2016)『データブック国際労働比較 2016』
- 佐口和郎・橋元秀一 (2003)『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房
- 佐口和郎 (2015)「日本的雇用システムと労使関係—戦後史論」公益財団法人連合総合生活開発研究所『「日本的雇用システム」の生成と展開—「日本的雇用システム」と労使関係の歴史的検証に関する研究報告書』1-69 頁
- 佐口和郎 (2018)『雇用システム論』有斐閣
- 佐野嘉秀 (2002)「パート労働の職域と要員をめぐる労使交渉—ホテル業 B 社の事例」、『大原社会問題研究所雑誌』第 521 号
- 佐野嘉秀 (2003)「パート労働の職域と労使関係」『日本労働研究雑誌』481 号、12-25 頁
- 佐野陽子 (1989)『企業内労働市場』有斐閣
- 笹島芳雄 (2001)『アメリカの賃金・評価システム』日本経団連出版
- 笹島芳雄 (2008)『最新 アメリカの賃金・評価制度—日米比較から学ぶもの』日本経団連事業サービス
- 生協総合研究所 (1999)『生協における仕事を問う—「生協における仕事のあり方研究会」報告書』
- 渋谷龍一 (2016)『女性活躍「不可能社会」ニッポン—原点は「丸子警報器主婦パート事件」にあった!』旬報社
- 嶋津千利世 (1966)「「合理化」と婦人労働」『経済』19 号、1966 年 1 月
- 嶋津千利世 (1969)「今日の婦人労働」『経済』60 号、1969 年 4 月
- 白井邦彦 (1998)「生産システムの今日的展開と人材活用」『商学研究』66 巻 4 号、1998 年 3 月
- 舌間成実 (2018)「労働組合の選択—格差是正はたたかひの第一歩—」『労務理論学会誌』第 27 号、晃洋書房、83-100 頁
- 正田彬 (1969)『女子パートタイマー』総合労働研究所

- 首藤若菜 (2003) 『統合される男女の職場』 勁草書房
- 塩沢麻子 (1969) 「内職、パートで働く婦人たち」 『経済』 No.60、1969年4月
- 須田敏子 (2004) 『日本型賃金制度の行方—日英の比較で探る職務・人・市場』 慶應義塾大学出版会
- 隅谷三喜男 (1961) 「技術革新と臨時工」 『生産性』 178号
- 隅谷三喜男 (1963) 「現段階における臨時工問題」 『日本労働協会雑誌』 48号
- 橘木俊詔 (2008) 『女女格差』 東洋経済新報社
- 高橋祐吉 (2001) 「賃金問題と労働組合」、協同組合総合研究所 『21世紀の生協労働運動』 協同組合総合研究所 2001年8月研究報告書、VOL. 28 81-97頁
- 高梨昌 (1979) 「臨時・社外工」 労働市場の変貌と雇用政策 『日本労働協会雑誌』 245号
- 高梨昌 (1981) 「女子労働市場の拡大と家族機能の変化」 『日本労働協会雑誌』 265号
- 高崎真一 (2008) 『コンメンタール パートタイム労働法』 労働調査会
- 武石恵美子著 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』 勁草書房
- 武石恵美子編著 (2009) 『女性の働き方』 ミネルヴァ書房
- 竹中恵美子 (1969) 「婦人労働者の賃金問題」 大羽綾子・氏原正治郎編 『婦人労働』 亜紀書房
- 竹中恵美子 (1989) 『戦後女子労働史論』 有斐閣
- 竹中恵美子編 (1991) 『新・女子労働論』 有斐閣
- 竹中恵美子・久場嬉子編 (1994) 『労働力の女性化』 有斐閣
- 竹中恵美子編 (2001) 『労働とジェンダー』 明石書店
- 竹信三恵子 (2012) 『ルポ 賃金差別』 ちくま新書
- 竹内一夫 (2004) 「アメリカの賃金制度—伝統と革新」 『日本労働研究雑誌』 NO. 529
- 谷口明丈 (2015) 『現場主義の国際比較—英独米日におけるエンジニアの形成』 ミネルヴァ書房
- Thurow, Lester C. (1975) *Generating inequality: mechanisms of distribution in the U. S. economy*, Basic Books (小池和男・脇坂明訳 『不平等を生み出すもの』 同文館出版、1984年)
- 戸塚秀夫・徳永重良 (2001) 『現代日本の労働問題—新しいパラダイムを求めて』 ミネルヴァ書房
- 津田真澄 (1968) 『年功的労使関係論』 ミネルヴァ書房
- 筒井淳也 (2015) 『仕事と家族—日本はなぜ働きづらく、産みにくいのか』 中公新書
- 筒井清子・山岡熙子 (1985) 「パートタイマー組織化問題の背景と課題—スーパーイズミヤのパートタイマー協議会発足の事例を中心として」 『日本労働協会雑誌』 315号
- 筒井清子・山岡熙子 (2003) 『グローバル化と平等雇用』 学文社
- 上野千鶴子 (2009) 『家父長制と資本制—マルクス主義フェミニズムの地平』 岩波現代文庫
- 氏原正治郎 (1951) 「所謂「常用工」と「臨時工」について」 『社会科学研究』 3巻2号
- 氏原正治郎 (1959) 「本工・臨時工・社外工」 『社会科学研究』 10巻6号
- 氏原正治郎 (1966) 『日本労働問題研究』 東京大学出版会
- 氏原正治郎 (1968) 『日本の労使関係』 東京大学出版会
- 氏原正治郎 (1969) 「婦人労働問題への基本的視点」 (1969) 大羽綾子・氏原正治郎編 『婦人

労働』亜紀書房

- 氏原正治郎・高梨晶（1971）『日本労働市場分析』（上・下）東京大学出版会
- 氏原正治郎（1974）「雇用形態の複雑化と労使関係」『労働教育』97号、1974年12月
- 氏原正治郎（1989）『日本の労使関係と労働政策』東京大学出版会
- 内海洋一（1967）『仕事別賃金と労使の歩み』『別冊中央公論 経営問題』6巻2号、132—153頁、中央公論社
- 脇坂明（1986）「スーパーにおける女子労働力」『岡山大学経済学会雑誌』第17巻3、4号
- 脇坂明（1993）『職場類型と女性のキャリア形成』御茶ノ水書房
- 脇坂明（1998）『職場類型と女性のキャリア形成（増補版）』御茶ノ水書房
- 脇坂明（2018）『女性労働に関する基礎的研究』日本評論社
- 山田久（2017）『同一労働同一賃金の衝撃 「働き方改革」のカギを握る新ルール』日本経済新聞出版社
- 山口一男（2017a）『働き方の男女不平等』日本経済新聞社
- 山口一男（2017b）「賃金構造の潜在的多様性と男女賃金格差—労働市場の二重構造分析再訪—」RIETI Discussion Paper Series 17-J-057 独立行政法人経済産業研究所
- 山本潔（1961）「臨時工労働市場の構造」『日本労働協会雑誌』53号
- 山本潔（1966）「臨時工・社外工労働市場」『文献研究・日本の労働問題』1966年
- 山岡熙子（1989）「わが国初期『パートタイマー』の導入経過とその特徴」『日本労働協会雑誌』No. 359、1989年8月
- 山内麻理（2013）『雇用システムの多様化と国際的収斂—グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会
- 吉田健（1994）「単身赴任と家族生活を営む権利 帝国臓器製薬事件・東京地裁判決の問題点」『労働法律旬報』1330号、1994年2月25日
- 好井裕明編（2009）『排除と差別の社会学』有斐閣
- 吉川拓（2011）「労働契約法のワーク・ライフ・バランス条項と配転命令権」『労働法律旬報』No.1754、2011年10月25日