

非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化

社会研究部門 主任研究員 武石 恵美子
takeishi@nli-research.co.jp

<要旨>

1. 近年、非正規労働者が増加し、そのウェイトは急速に高まってきている。非正規労働者の量的拡大と併せて、質的な側面での変化も急速に進んでいる。本稿では、1990年代以降における非正規労働者が担う「仕事」の変化に着目し、それに伴う雇用管理面での対応について、第三次産業に属する50社に対する企業ヒアリング調査の結果を分析した。
2. 非正規労働者の雇用拡大の重要な側面は、正規労働者が担ってきた業務、特に管理業務や指導業務、判断業務を徐々に非正規労働者に移行させていくという変化、すなわち「基幹労働力化」を伴った点であることを事例調査から確認した。非正規労働者雇用について、正規労働者と非正規労働者の仕事の分担という面から類型化を行った結果、基幹労働力化を進めてきた企業はヒアリング企業50社のうちの32社にのぼっている。このうち90年代に正規労働者の基幹的な仕事を非正規労働者に移行した企業は20社である。
3. 従来、スーパーや外食産業で基幹的な「パート」が存在していることが指摘されてきたが、90年代には、さらにこの傾向が第三次産業の他の業種にも拡大しつつあるといっている。しかし、すべての企業が非正規労働の基幹労働力化に向かっているわけではない。小売業の中でもチェーン展開をするスーパーや百貨店、外食産業を中心に、非正規労働者比率を高めつつ非正規労働者の基幹労働力化を進めている動きが顕著にみられている。
4. 基幹労働力化を進める要因として、仕事の要因と、キャリアの要因が考えられる。基幹労働力化は、仕事の標準化を図ることで一定のサービスの質を維持できるか否かという仕事内容に依存する部分が多い。非正規労働の拡大はコスト削減を狙ったものではあるが、それでも一定のサービスの質は維持しなければならない。そのために、仕事を標準化して、非正規労働者に移行している。また、キャリア要因に関しては、非正規労働者の企業定着性が重要な要素である。非正規労働者の定着により能力が高まり、企業内でのキャリア形成を経て、基幹的な仕事を任せることが可能になっているケースは多い。さらに、非正規労働者の労働市場が比較的狭いことと関連して、企業の立地条件による労働市場の特性にも起因している。
5. 基幹労働力化を進める企業では、非正規労働者の中に複数の雇用区分を設定する、パート社員の雇用区分に上位職を設定する、といった方法で、非正規労働者の中をさらにセグメントした雇用管理が行われているケースが多い。非正規労働者を、一律に内部労働市場の調整機能である縁辺労働力として位置付けるのではなく、むしろ、非正規労働者の中で労働者の選別を強化しつつ、優秀層を内部化していく動きさえ読み取れる。
6. 非正規労働者の基幹労働力化を企業が明確な意図をもって進めており、そのために様々な制度対応が行われてきた。基幹労働力化した非正規労働者に対しては、雇用の安定性や処遇の面で、一般の非正規労働者に比べると高い条件が設定されており、こうした雇用管理面での変化は、非正規労働の働き方のバリエーションの拡大につながり、非正規労働者を、比較的短期で退職する企業定着が不安定な労働者とする企業内での位置付けが変化しているともみることができる。今後も非正規労働者の基幹労働力化が進むことが予想され、正規労働者との処遇格差の是正、及び基幹労働力化した非正規労働者のキャリア展開が課題と考える。

I. 問題意識と課題

1. 問題意識

非正規労働者の近年の拡大傾向には目を見張るものがあり、1997年以降、正規労働者数が減少する一方で非正規労働者が増加し、非正規労働者比率が急速に高まってきている（図表－1）。

図表－1 男女別、非正規労働者数、非正規労働者比率の推移

(万人、(%))

年	男女計		男性		女性	
	正規の職員・従業員	正規以外	正規の職員・従業員	正規以外	正規の職員・従業員	正規以外
1985	3,343 (83.6)	655 (16.4)	2,349 (92.6)	187 (7.4)	994 (67.9)	470 (32.1)
1986	3,383 (83.4)	673 (16.6)	2,365 (92.6)	189 (7.4)	1,018 (67.8)	483 (32.2)
1987	3,337 (82.4)	711 (17.6)	2,347 (92.4)	194 (7.6)	989 (65.6)	517 (34.3)
1988	3,377 (81.7)	755 (18.3)	2,368 (91.9)	210 (8.1)	1,009 (64.9)	546 (35.1)
1989	3,452 (80.9)	817 (19.1)	2,407 (91.3)	229 (8.7)	1,045 (64.0)	588 (36.0)
1990	3,488 (79.8)	881 (20.2)	2,438 (91.2)	235 (8.8)	1,050 (61.9)	646 (38.1)
1991	3,639 (80.2)	897 (19.8)	2,518 (91.5)	234 (8.5)	1,121 (62.8)	664 (37.2)
1992	3,705 (79.4)	958 (20.5)	2,568 (91.1)	252 (8.9)	1,137 (61.7)	706 (38.3)
1993	3,756 (79.2)	986 (20.8)	2,610 (90.6)	270 (9.4)	1,146 (61.5)	716 (38.5)
1994	3,805 (79.7)	971 (20.3)	2,637 (91.5)	244 (8.5)	1,168 (61.6)	727 (38.4)
1995	3,779 (79.1)	1,001 (20.9)	2,620 (91.1)	256 (8.9)	1,159 (60.9)	745 (39.1)
1996	3,800 (78.5)	1,043 (21.5)	2,635 (90.6)	274 (9.4)	1,165 (60.2)	770 (39.8)
1997	3,812 (76.8)	1,152 (23.2)	2,639 (89.5)	310 (10.5)	1,172 (58.2)	840 (41.7)
1998	3,794 (76.4)	1,173 (23.6)	2,636 (89.7)	304 (10.3)	1,158 (57.1)	869 (42.9)
1999	3,688 (75.1)	1,225 (24.9)	2,594 (88.9)	323 (11.1)	1,093 (54.8)	902 (45.2)
2000	3,630 (74.0)	1,273 (26.0)	2,553 (88.3)	338 (11.7)	1,077 (53.6)	934 (46.4)
2001	3,622 (72.9)	1,346 (27.1)	2,544 (87.5)	363 (12.5)	1,078 (52.3)	983 (47.7)

(注) 非農林業の役員を除く雇用者。

(資料) 総務省統計局「労働力調査特別調査」(各年とも2月調査)

非正規労働の拡大には2つの解釈がある。

一つは、正規労働者の雇用保障のために、景気変動へのバッファとして非正規労働市場が機能してきたという考え方に立つ解釈である。非正規労働者の二次的労働市場は、正規労働者の一次的な労働市場とは分断され、賃金、雇用保障の点で劣っていると考えられてきた（ホーン川嶋（1985）、Hakim, C.（1996）など）。また、Tilly, C.（1991、1996）は、70年代以降のアメリカのパートタイム雇用において、非自発的パート労働（involuntary part-time work）が増加し、労働条件の悪い二次的労働市場のパートタイム労働（secondary part-time）が増加していることに懸念を表明している。国際比較において、パートタイム労働について正規労働と「平等的」な雇用管理を行うオランダや北欧諸国に対して、日本は差別的な方向が顕著であると指摘され（前田（2000）⁽¹⁾）、正

⁽¹⁾ 前田（2000）においては、パートタイム労働について差別的な雇用管理を行う国として、日本の他にアメリカがあげられているが、アメリカでは家族的責任を家庭の外に外部化し女性もフルタイムでキャリアを形成する傾向が強く、女性が家族的責任をもちつつパートタイム労働を選択する日本との違いを指摘する。アメリカについての同様の指摘は、三富（1992）においてもなされている。

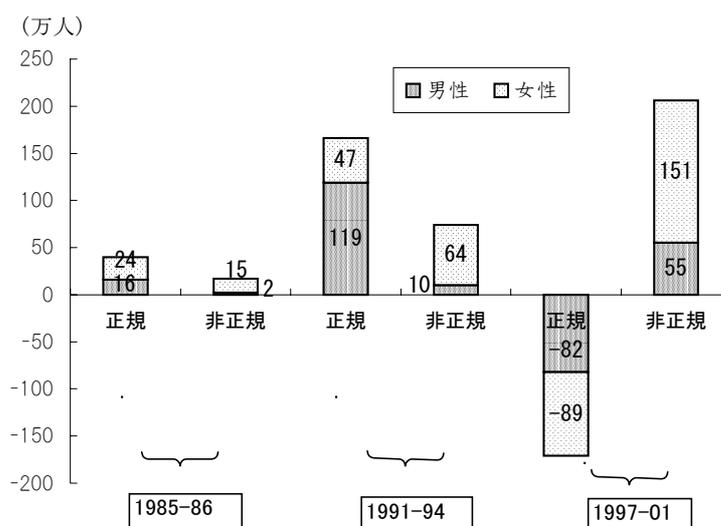
社員との対比において「身分」の違いと位置付ける見方がなされている（大沢（1994）⁽²⁾）。

このように、非正規労働の拡大を、周辺的で低労働条件で働く労働者の拡大ととらえる見方がある一方で、非正規労働の拡大を多様な選択肢の拡大としてとらえる見方がある。

佐藤（1998）は、派遣労働者及びパートタイム労働者の分析により、「非典型的労働⁽³⁾」に従事している者の多くは正社員と異なる労働志向を持ち、自発的にそうした就業機会を選択しており、職業生活満足度も高いことから、既婚女性や高齢者等の就業ニーズに合致した就業機会を提供しているという面を強調している。

これまでの景気後退期における雇用形態別の雇用の増減パターンをみると、正規労働者の雇用は増加し、非正規労働者の雇用増が抑制される形で雇用調整が行われてきたといえるが、1990年代終わりからの景気後退期に、初めて正規労働者が大幅に減少する一方で非正規労働者が増加するという、従来とは逆の雇用調整のパターンが確認できる（図表－2）。正規労働者と非正規労働者の雇用のパターンに変化が起こっていると考えられる。

図表－2 景気後退期における雇用の増減状況



（資料）厚生労働省（2002）より（データは総務省統計局「労働力調査特別調査」）

労働省（2000）では、パート比率上昇の要因分析を行っているが、パート比率が高い産業における雇用増加による効果（産業構造変化効果）の寄与は少なく、各産業内でのパート比率の上昇による効果（産業内変化効果）が寄与しているとしている。また、正規労働が非正規労働に代替されて

⁽²⁾ ただし、山岡（1995）は、1954年に大丸東京店が「パートタイマー」を雇用した際は、正社員よりも高い時給で、高い労働条件であったとしている。
⁽³⁾ 「非典型的労働」は、「典型的労働」、すなわち「特定の企業と継続的な雇用関係を持ち、雇用先の企業でフルタイムで働く」労働者以外の労働を指し、育児中の短時間勤務を行う正規労働者等も含み、本論文の「非正規労働」よりも広い概念であるといえる。

いるのかという点に関しては、雇用減少事業所では一般、パートともに減少しているが、雇用増加企業においてパート主体の増加傾向がみられることから、企業の雇用において、非正規労働力へのシフトが起きているとみる。また、ホワイトカラーが中心の業種においても、非正規労働者の拡大傾向がみられ、正規労働者が減少する一方で非正規労働者が増加する企業が多くなっている（日本労働研究機構（2000））。企業の中で非正規型の雇用形態が急速に拡大しており、この傾向は今後も持続するものと考えられる。さらに八代・大石（1995）は、企業の期待成長率の低下は、企業特殊的人的資本の需要を抑制し、企業一般的な能力をもつ者を期間を決めて雇用する方向、つまり流動的な雇用者の比率を引き上げる要因になることを指摘する。これら先行研究によると、近年の非正規労働の拡大傾向は、90年代の構造変化の一端を担ってきたといえるだろう。

従来から、非正規労働者は一様ではないと考えられ、非正規労働者の類型化が様々な形で試みられてきた⁽⁴⁾。その1つの類型として、職場レベルでの非正規労働者、中でもパートタイム労働者の活用事例の分析から、基幹労働力化したパートタイム労働者の存在が指摘されてきた。大阪婦人少年室（1989）は、職場の事例研究を通じて、パートタイム労働者について「基幹パート」と「補完パート」の類型化を行い、両者は仕事の内容によって分岐すると指摘する。10企業に対する聞き取り調査から基幹パートの類型化を行った貴重な研究である。また、基幹化したパートタイム労働者に対する賃金管理（本田（1998））や企業内教育の問題（三山（1991））、あるいは職務態度（小林（2000））を取り上げた研究などがある。ここで、「基幹労働力化」の概念は、「正規従業員と対置させた場合の仕事能力の接近の程度」（本田（1998））、「キャリアの浅い正社員とほぼ同一の仕事に従事している場合、ないしは女子正社員の代替として導入されたが、今ではパートだけになってしまった場合」（中村（恵（1990）））など、仕事の配分における正規労働者との関連において定義されている。

こうした研究により、パートタイム労働者が必ずしも補助的な地位にとどまるのではなく、その中がさらに階層化していることがわかった。しかしながら、「基幹労働力化」は、同じ企業の正規労働者との比較における相対的なものであるために、パートタイム労働者の基幹労働力化が必ずしも明快に概念化されているとは思えない。また、こうした研究が、少数事例での研究報告に依存していること、大阪婦人少年室（1989）は10ケースと比較的まとまった事例研究を踏まえたものであるがこれがバブル期の人手不足の時期に行われた研究であることから、90年代後半の急速な非正規労働者の増加の時期に非正規労働にどのような変化が起こっているのかが十分把握されているとは言い難い。

⁽⁴⁾ OECD（1994）は、パートタイム労働の多様性に着目し、①長時間パート（long part-time work）と短時間パート（short part-time work）②自発的パート（voluntary part-time）と非自発的パート（involuntary part-time）③熟練パート（skilled part-time）と不熟練パート（unskilled part-time）の分類を行っている。またわが国では、脇坂（1995a、1995b）において、パートタイマーの類型化について、①不本意パートと自発的パート、②疑似パートと典型パート、③基幹型パートと補完型パート、の3パターンが吟味されている。また、中村（圭介（1990））は、労働時間の長短と常用-非常用のマトリクスでタイプ分けを行っている。

以上みてきたように、非正規労働者の増加は、90年代の労働市場の特筆すべき変化であったわけだが、この状況を、どのように評価するのが適当なのだろうか、これが本稿の問題意識である。

2. 課題と目的

以上の問題意識に立ち、本稿では、1990年代以降、非正規労働者が急速に拡大した時期をとらえ、この時期における非正規労働者が担う「仕事」の変化に着目するとともに、それに伴う雇用管理面での対応について分析を行い、企業における非正規労働者の位置付けの変化についての分析を行う。特に、企業の中で基幹的な業務に従事する非正規労働者の動向、すなわち「基幹労働力化」の動向に着目する。

具体的には、次の3点を明らかにする。

第1に、正規労働者と非正規労働者に対する「仕事」の配分にどのようなパターンがみられるかという視点から、非正規労働の雇用の特徴に関して企業の類型化を行うことを分析の出発点とした。ここで「仕事」とは、職務内容やその遂行レベル、責任の範囲といった、職場で個々人に求められる職務、責任の範囲を示す。特に、正規労働者が主として担ってきた「管理・指導・判断業務」を非正規労働者に移行する動きを「基幹労働力化」と呼び、それがどのような分野で進んでいるのか、その要因は何かを検討する。

第2に、非正規労働者の基幹労働力化の実態について、その内容及び基幹労働力化の深さの多様性を明らかにするとともに、企業によって基幹労働力化の内容や深さのレベルに差が生ずる背景を検討する。

第3に、非正規労働者の基幹労働力化を進めるために、企業が実施した雇用管理等の制度面での対応について分析する。特に、基幹労働力化を進めるための労働者の選別や育成、基幹労働力化した労働者に対する処遇制度について分析し、基幹労働力化を企業がどのように進めてきたかを明らかにする。

本研究においては、非正規労働の拡大を「仕事の配分」という視点からとらえようとする目的に照らして、大量のアンケート調査ではなく、企業ヒアリング調査のデータを使用する。対象企業数は限定されるものの、企業の非正規労働者を含めた雇用の考え方、雇用形態別の雇用状況、雇用管理制度の内容、制度改正の動きについての聞き取りを通じて、非正規雇用の方向が浮かび上がってくると考えた。

使用するデータは、筆者が実施した企業ヒアリング調査結果である⁽⁵⁾。本調査は、1999年10月から2001年1月にかけて、約70企業を対象に実施したが、その中から基幹労働力化が顕著な産業

⁽⁵⁾ ここで用いる企業ヒアリングデータは、筆者が所属するニッセイ基礎研究所が(財)21世紀職業財団の研究委託を受け実施した「短時間労働者の雇用に関する調査研究」によるものである。本研究は、「通常の労働者よりも短時間で働く労働者」を直接の対象としているが、ヒアリング調査においては、広く非正規労働の雇用について把握した。本調査研究プロジェクトは筆者が主に担当し、ここで使用する事例は筆者自身がヒアリング調査を実施した事例である。

として第三次産業に属する 50 企業を分析対象とした（図表－3）。なお、「非正規労働者」のとりえ方は、論者により微妙に異なることが多い⁽⁶⁾。本稿の「非正規労働者」の定義は、「企業内で正規労働者とは区分して管理されている直接雇用の労働者」とする。雇用契約期間の定めの有無や労働時間の長短による区分は用いない⁽⁷⁾。非正規労働者の雇用管理の特徴を検討する上で、その方が実態を反映していると考えるからである。また、非正規労働者は企業が直接雇用する非正規労働者に限定し、他社で雇用される労働者を派遣の形で受け入れる形式は含まない。派遣労働は非正規労働の中の重要な形態ではあるが、派遣労働者の雇用管理は派遣元企業の問題となることから除外したものである。

図表－3 ヒアリング対象企業の規模及び業種

300 人未満	8
300-999 人	7
1000-4999 人	17
5000 人以上	18
小売業	18
外食産業	9
対個人サービス業	9
対事業所サービス業	8
その他通信業、金融業	6
計	50 社

⁽⁶⁾ 非正規労働者、パートタイム労働者等の定義は難しい。古郡（1997a）は、正社員として期間を定めずに雇用されている「正規労働者」と、正社員以外のパートタイマー、嘱託、派遣社員、契約や登録社員、臨時、日雇いのような「非正規労働者」とを区分する。また、佐藤（1998）は、「非典型的労働（Atypical Employment）」と呼称し、特定の企業と継続的な雇用関係を持ち、雇用先の企業でフルタイムで働く「典型的労働」以外を指している。「非典型雇用」の概念の国際比較は小倉（2002）に詳しい。また、特にアメリカではコンティンジェントワーク（Contingent Work）という言い方がされる場合が多いが、これは、Freedman, A. が 1985 年の議会の公聴会で使用したのが最初とされており、「労働者を即刻かつ直接的な需要があったときのみ雇用する経営のテクニック」（鈴木（1997））と定義されている。Contingent Worker の労働者数の推計は Polivka, A.E.（1996a）、労働者の特徴は Polivka, A.E.（1996b）において示されている。

⁽⁷⁾ 大沢（1994）は、日本の「パートタイム労働」は、「企業側での呼称や取り扱いが決定的な意味をもつ」（p36）と指摘し、パートタイム労働者だけをとりてもその多様性により明確な定義が難しく、実態に即した定義をせざるをえないとしている。また、永瀬（1994）は、「パート（呼称）」という働き方が、通常の労働者と明示的あるいは明文化されずに異なる条件の下で働いている労働者であることを、実証的に示した。仁田（1993）は、「パートタイム労働者」の多義性に着目しつつ、労働者数の推計を行っている。このように、パート労働者の範囲や数は非常に曖昧である。

II. 非正規労働者の雇用の類型

1. 「基幹労働力化」とは

前述したように、1980年代の終わり頃から、特にパートタイム労働を中心に、その「基幹労働力化」が注目されてきた。「基幹労働力化」は、仕事内容という「質的」な側面からとらえられ、正規労働者と対置させた「パートタイマー」の相対的なポジションによって規定された。その意味で「基幹労働力化」は、個々の企業内における正規労働者と非正規労働者（先行研究の多くはパートタイム労働者）との間の仕事の配分の問題と言い換えることができる。しかし、「仕事」の構造やその配分ルールは、企業による個別性が極めて高く、絶対的な尺度をもって「基幹的な仕事」を定義するのは難しいことから、これまで「基幹労働力化」の概念が明確に定義されてきたとは思われない。一般に「仕事」は、「基幹的」な仕事と「補助的・定型的」な仕事に分けて議論されるが、両者の境界線は個々の企業により異なる。

本稿では、「基幹的な仕事」とは、各企業において、従来正規労働者が主に担ってきた、①管理業務（部下の管理や職場の管理）、②指導業務（職場の他の社員の指導・育成）、③判断を伴う業務（決められたパターンにしたがって業務を遂行するのではなく、状況判断が業務遂行に求められる非定型的な業務）、ととらえ、こうした業務を非正規労働者が担っていく動きを非正規労働者の「基幹労働力化」とみなすこととする。

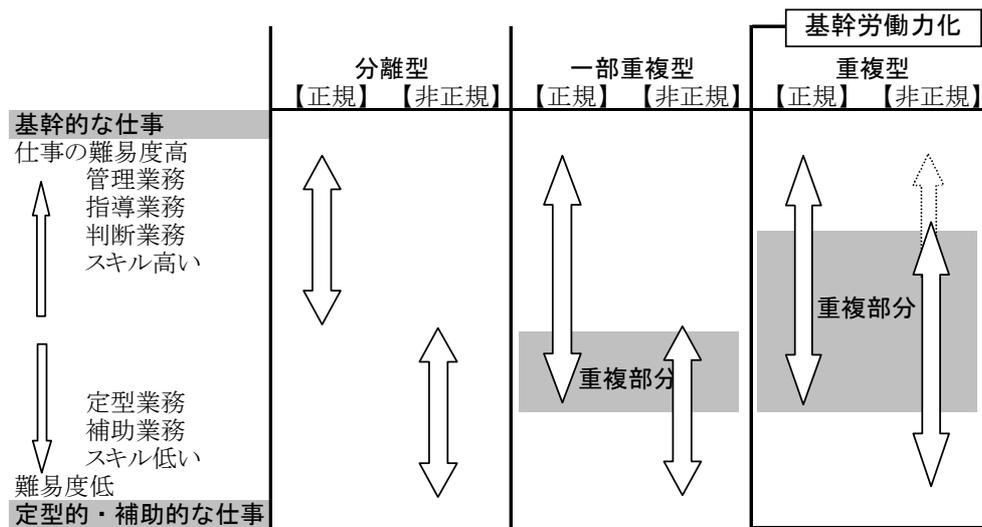
2. 非正規労働者の雇用の類型化

「基幹労働力化」がどのような分野でどのような形で展開されているのかを検討するために、ヒアリング企業における非正規労働者の雇用の類型化を行う。類型化にあたっては、①現状における正規労働者と非正規労働者の仕事の区分内容、②非正規労働者が担う仕事の90年代の変化の方向、の2つの視点を据えた。

まず、正規労働者と非正規労働者の仕事の区分について、両者に重複する仕事の内容を吟味することにより、次の3つに類型化した（図表－4）。

- ① 分離型　　：正規労働者の仕事と非正規労働者の仕事が質的に異なるタイプ。
- ② 一部重複型：管理業務や判断業務を担うのは基本的に正規労働者であり、非正規労働者は正規労働者の管理の下で仕事を行うという意味では正規労働者と非正規労働者の仕事は区分されている。ただし、正規労働者のキャリアの比較的初期段階で非正規労働者と同様の仕事に就くために、その範囲では両者の仕事が重複する。
- ③ 重複型　　：非正規労働者にも正規労働者が主として担っている管理業務や指導業務、判断業務の一部を担当させているタイプ。②との違いは、非正規労働者が、定型的・補助的な仕事にとどまらず、基幹的な仕事の一部も担当し、その部分で正規労働者との仕事の重複があるという点である。本稿で「基幹労働力化」はこの類型をさす。

図表－４ 正規労働者と非正規労働者の仕事の区分による類型化



さらに、90年代に非正規労働者の担う仕事はどう変化したか、という視点から、①変化なし、②水平的拡大：従来非正規労働者が担ってきた仕事と同質の仕事への拡大、③垂直的拡大：従来正規労働者のみが担ってきた仕事への拡大、の3つを区分した。

ヒアリング対象企業50社をこれらにより分類すると、図表－5のとおりである⁽⁸⁾。基幹労働力化の類型である「重複型」が32社にのぼり、そのうち90年代以前から基幹労働力化していた企業が12社（小売業4社、外食産業3社、ビルメンテナンス業5社）、90年代以降に基幹労働力化を進めてきた企業が20社（小売業10社、外食産業5社、サービス業3社、クレジット業2社）である⁽⁹⁾。

⁽⁸⁾ 各企業事例の概要は、巻末参考資料を参照。

⁽⁹⁾ 厚生労働省「平成13年パートタイム労働者総合実態調査」によれば、過去1年間にパート等労働者を雇入れた際に正社員が行っていた業務に充てたとする企業は、「パート」において47.5%、「パート以外」において50.9%にのぼる。

図表－5 ヒアリング企業の非正規労働者雇用の類型別分類

	変化なし	水平的拡大	垂直的拡大	計
分離	5	0	0	5
一部重複	7	6	0	13
重複	12	0	20	32
計	24	6	20	50

		90年代の仕事内容の変化による類型化		
		変化なし	水平的拡大	垂直的拡大
正規労働者との仕事の区分による類型化	分離	27 外食産業		
		34 ゴルフ場		
		35 スポーツクラブ		
		44 臨床検査業		
		46 コールセンター		
	一部重複	4 百貨店	10 スーパー	
		5 百貨店	29 ホテル業	
		6 スーパー	42 空港運営	
		28 写真現像業	43 臨床検査業	
		30 ホテル業	47 銀行業	
		31 旅館業	48 銀行業	
		32 テーマパーク		
重複	2 百貨店		1 百貨店	
	14 生協		3 百貨店	
	16 婦人服等小売業		7 スーパー	
	18 医薬品等小売業		8 スーパー	
	19 外食産業		9 スーパー	
	21 外食産業		11 スーパー	
	24 外食産業		12 スーパー	
	37 ビルメンテナンス業		13 スーパー	
	38 ビルメンテナンス業		15 生協	
	39 ビルメンテナンス業		17 書籍小売業	
40 ビルメンテナンス業		20 外食産業		
41 ビルメンテナンス業		22 外食産業		
		23 外食産業		
		25 外食産業		
		26 外食産業		
		33 テーマパーク		
		36 スポーツクラブ		
		45 コールセンター		
		49 クレジット業		
		50 クレジット業		

(注) 表中の番号は、事例企業の分類番号である（以下同様）。

従来、スーパーや外食産業で基幹的なパートの存在が指摘されてきたが、90年代には、さらにこの傾向が、百貨店や対人サービス業等第三次産業の他の業種にも拡大しつつあるといえよう。

スーパーや外食産業において早い段階から基幹労働力化が進んできたのは、何よりも非正規労働者比率が高いことと関連している。非正規労働者の基幹労働力化は、正規労働者が多い分野では正規労働者が基幹的業務を担うために進みにくく、非正規労働者比率が高いことが条件となる。その前提として、サービスの質を落とさずに非正規労働者に仕事を移行させることができるように仕事の標準化を進め、基幹的な仕事であってもそこで求められる技能をある程度定型化させていくことが可能か否かが重要なファクターとなる。スーパーや外食産業は、多店舗展開を進める中で、コストの安い非正規労働者を積極的に雇用してきた業種である。特にバブル崩壊後は、消費の低迷等により競争が激化してコスト削減が経営課題となり、非正規労働者比率は従来に増して上昇している。非正規労働者は、店舗運営にとって不可欠の存在となったが、非正規労働者のウェイトを高めつつ、それがサービスの低下につながらないように、非正規労働者の育成や活性化を同時に進めてきたことが、基幹労働力化が進んだ背景にあるとみられる。

スーパーや外食産業に比べると、対人・対事業所サービス業では基幹労働力化が確認されない分野がある。その理由の一つは、職場における業務の多様性に求められる。例えばホテルのように、レストラン、売店、フロント、予約業務など多様な職場から構成される企業では、各職場毎の仕事の特性を踏まえた雇用管理が求められ、全社的に仕事を標準化することが難しい。各職場に配置された正規労働者が企業の雇用管理制度を職場の状況に合わせて運用することから、通常は職場の管理業務は正規労働者の担当となり、非正規労働者はその指示の下で仕事を遂行するという構造となる。

また、非正規労働者の企業定着性も重要な要素である。非正規労働者が企業定着を高め、それにより能力、スキルが高まり、企業内でのキャリア形成を経て、基幹的な仕事を任せることが可能になっているケースは多い。

地域の労働市場の特性も基幹労働力化と関連をもっている。比較的狭い地域を労働市場とする非正規労働者の確保は、一定地域内の雇用失業情勢の影響を強く受けることとなる。百貨店や、テーマパークなど、まとまった数の非正規労働者を雇用する場合に、地域の労働力供給構造に大きく依存する非正規労働者の採用にあたり、非正規労働の希望者が不足すると正規労働者比率が上がらざるをえないという面があることが指摘された。例えば、あるテーマパーク業では、非正規労働者比率を引き上げたいと考えているが、学生アルバイトや主婦パートの供給が少ない地域であるために、企業の思惑通りの正規－非正規比率にはなっていないという。

Ⅲ. 基幹労働力化の実態 —その形態と深さ—

次に、基幹労働力化の実態について、その形態及び基幹化の深さの二つの側面から検討する。

1. 非正規労働者の雇用形態の多様化

まず、非正規労働者の基幹労働力化の形態は、①非正規労働者の雇用形態をセグメントして基幹労働力化を図る場合、②圧倒的に多数を占める「パート社員」の中に上位職を設定する場合、の大きく2つに分けられる。

第1の形態は、非正規労働者の中に雇用契約期間や労働条件等の区分により明らかに異なる複数の雇用形態を設定して、その中の特定の雇用形態の労働者に基幹的な仕事を移行していくもので、「重複型」の企業のうち9社がこのタイプである。一般の「パート社員」とは別に、「契約社員」といった呼称で、正規労働者に近い雇用形態として新たな区分を設けているケースである（図表-6）。

この場合、パート社員よりも安定した雇用機会や安定した収入を保障する形として「契約社員」制度等が導入されており、雇用契約期間や賃金形態の面で、パート社員との明確な違いが認められる。また、労働組合の加入や正社員への登用制度の適用という形で一般のパート社員と区分するケースもある。異なる雇用形態を設定することにより、他の非正規労働者と比べ処遇面で思いきった格差の設定が容易になっている。「契約社員」等の制度は、従来、専門性の高い業務における活用というイメージが強かったが、90年代には、一般のパート社員の上位職として位置づける形で、非正規労働者の基幹労働力化と関連させた制度導入が顕著になってきている。

図表－6 契約社員制度の導入による基幹労働力化

		職務内容	契約期間	組合加入	労働時間	賃金			正社員への登用	契約社員導入年	女性比率(%)	パート社員に対する比率(%)
						支払形態	賞与支給	退職金制度				
1	百貨店	パート社員 販売・販売サポート	2-6ヵ月	なし	パートタイム	時給制	なし	なし	なし		90	
		契約社員 販売専門	1年	なし	フルタイムに近いパートタイム	月給制	年2回、業績反映	なし	なし	1998-	96	2
3	百貨店	パート社員 販売サポート、事務等	1年	加入	パートタイム	時給制	一定月数×年2回(一部で賞与と退職金の選択可)		なし		92	
		契約社員 販売専門	1年	加入	フルタイム	月給制	約1ヵ月分×年2回	なし	なし	1998-	97	8
12	スーパー	パート社員 販売	4ヵ月	なし	パートタイム	時給制	月140時間勤務者に年2回(査定)	なし	なし		87	
		契約社員 実績が明確な職場、専門職	1年	加入	フルタイム	年俸制	年2回(査定)	なし	あり	1995-	71	5
21	外食産業	パート社員 厨房、接客	1年以内	なし	パートタイム	時給制	年2回(経験比例)	なし	なし		5割程度	
		契約社員 店長	1年	なし	フルタイム	月給制	年2回(査定)	なし	なし	1998-	5割程度	1
25	外食産業	パート社員 厨房、接客	6ヵ月	なし	パート～フルタイム	時給制	年2回(査定)	なし	あり		89	
		契約社員 店長	1年	なし	フルタイム	月給制	パートの2倍以上	なし	あり	1999-	83	1
33	テーマパーク	パート社員 定型業務、接客	6ヵ月-1年	なし	パートタイム	時給制	累積時間ごと	なし	なし		6割程度	
		契約社員 スーパーバイザー	1年	なし	フルタイム	日給月給制	年2回(査定)	なし	なし	1999-	5割程度	1
36	スポーツクラブ	パート社員 接客、事務	2ヵ月or1年	なし	パートタイム	時給制	一部年2回(査定)	なし	なし		不明	
		契約社員 接客、事務、新人教育	1年	なし	フルタイム	月給制	年2回(査定)	慰労金	なし	1998-	8割程度	3
45	コールセンター	パート社員 オペレーター	6ヵ月	なし	パート～フルタイム	時給制	勤務時間数に応じて年2回	一部に報奨金	なし		100	
		契約社員 スーパーバイザー	1年	なし	フルタイム	月給制	一定月数×2回	一部に報奨金	なし	(1997年事業開始)	71	4
50	クレジット業	パート社員 会員募集、コールセンター業務、審査業務	6ヵ月以内	なし	パート～フルタイム	時給制	あり	なし	あり		89	
		契約社員 審査業務、一部パート社員の上位職	1年	なし	パート～フルタイム	月給制	あり	なし	あり	2000-	34	1

2. パート社員のセグメント化

もう1つの対応が、量的に大きなウェイトを占めるパート社員の中に上位の資格やグレードを設定し、その資格への昇格の形で基幹労働力化を進める形態である。事例企業の21社がこれに該当する⁽¹⁰⁾。この場合には、短時間勤務のままで上位の資格に登用されることが可能であり、賃金水準や処遇面において、一般のパート社員よりも優遇されている。

「基幹労働力化」といっても、パート社員にどこまでの責任を任せていくのか、といった基幹労働力化の深さは多様である。大きく、①正社員と同様の位置付け、②正社員の代行業務、③パート社員の中のリーダー、に分けられる(図表-7)。

(1) 正社員と同様の位置付け

パート社員に正社員と同様の位置付けを期待する企業の典型は、例えば、パート社員を事業所のマネージャーである店長職まで登用する制度化を実施しているケースである。こうした企業に共通するのは、パート社員が量的にも質的にも店舗の主力で、パート比率が極めて高いことである。特にファミリーレストラン等の外食産業でパート社員をより高位のポストに処遇する事例が多いが、これらの業界ではパート比率は非常に高く、調理・接客・仕入といった一連の仕事が標準化されている。調理もセントラルキッチン方式で、店舗での調理業務は高い熟練が求められるわけではない。また、営業時間帯は長時間に及び、正社員が不在の時間帯が発生するなど、パート社員の戦力化を進めることが強く求められた業種と考えられる。

スーパーでは、職場の主任やチーフといった、売場単位でのマネージャーまでパート社員に登用する事例がみられる。店舗の中でパート社員の役職の上限に制限があるものの、同じポストの正社員とは同じ役割発揮が期待される。店長まで登用する外食産業に比べると、店舗での正社員比率が高く、したがって店舗全体のマネジメントは正社員の仕事と位置付けられている。

このように職場の管理業務へという縦のキャリアの展開に関連するものとは別に、役職ではなく仕事内容において、正社員と同じ役割発揮が期待されるパート社員の事例もある。〈事例50 クレジット業〉では、関連企業の店舗内で、来客者にカード入会募集を行う仕事で多くのパート社員を活用しているが、その他に、コールセンターや審査業務にもパート社員を配置している。このうち、カード会員申込者の審査業務においては、入会希望者の審査を行い最終判断を行うが、従来は、審査の最終判断は正社員のみで対応していた。しかし、勤続が長くなって能力の高いパート社員が増え、最終判断を任せられる高い能力を持つ非正社員の活用を検討し、2000年に契約社員制度、及び職能資格制度を導入し、審査業務において熟練した非正規労働者に正社員と同様の判断業務を任せることとした。

⁽¹⁰⁾ うち「契約社員」等の制度との併用が3社。この他、制度面での明確な階層化がみられない企業(ビルメンテナンス業)が5社。

これらの企業では、この後にみる企業に比べると、一般のパート社員との処遇面での格差を大きく設定している。賃金水準はもとより、雇用契約期間や労働組合への加入、正社員への登用制度の適用等について一般パート社員と区分しており、大きなインセンティブを与えつつ基幹労働力化を進めていることがわかる。

(2) 正社員の代行業務

第2のタイプが、パート社員の上位職の者を正社員不在時の代行職と位置付ける企業である。正社員と上位職のパート社員をまったく同じレベルとは見なさないが、正社員の不在時といった限定的な状況で、他のパート社員等を管理・指導する役割を期待するものである。

例えば、＜事例16 婦人服等小売業＞では、各店舗に店長の正社員1人と10人程度のパート社員⁽¹¹⁾が配置されており、店長である正社員とそれ以外のパート社員の責任は分かれている。これは、事務処理や在庫管理を徹底して集中管理したことで正社員1人の体制を可能にしたものである。また、仕事の標準化を進め業務のマニュアル化も徹底させ、業務の進め方をマニュアルに落とし込んで、店のレイアウトや包装紙の置く場所まですべてマニュアル化している。同社では、非正規労働者の中から店長不在時の店長代理を決め、その社員を積極的に正規労働者に登用している点に特徴がある。非正規労働者の就業規則は、正規労働者と同一のものを適用し、パート社員も正社員同様に雇用期間を定めない契約としている。

正社員と同様の役割を期待する企業に比べると、上位職の処遇面でのメリットは賃金水準での格差による企業が多く、契約期間や賃金形態、正社員への登用制度等のインセンティブを与える企業は少数である。

(3) パート社員の中のリーダー

第3のタイプが、パート社員の中からリーダーに登用していくケースである。＜事例8 スーパー＞は、パート社員が多く配置されている部門において、パート社員のリーダーを任命して、手当を支給（リーダーは月10,000円、サブリーダーは月5,000円）する。リーダーの役割は、職場のまとめ役といったイメージで、指導の責任等が課されるわけではない。ビルメンテナンス業は、特に上位職のような形でのリーダー制度ではなく、散在する清掃の現場で、現場のリーダーを適宜決めていくという方式である。清掃業務は担当する現場がある程度決まっていくが、受注の状況によって編成を変更する場合もある。制度としてリーダー制度を導入するよりも、現場の状況を見ながら適宜リーダーを選任する方法がとられている。正社員が配置される現場では正社員がリーダーとなるケースが多いが、リーダーとしての責任範囲において正社員とパート社員の

⁽¹¹⁾ この企業では、「パート社員」という呼び方には抵抗があるとしているが、雇用の実態からみて、一般的な呼称としては、「パート社員」が最も近いため、あえて「パート社員」と呼ぶ。

役割は同等である。リーダーにはリーダー手当が支給される。これらの事例では、一般のパート社員とリーダー職のパート社員との間に、処遇面での大きな違いはなく、リーダー手当が支給されるといった程度の格差である。

図表-7 パート社員の上位職に対する雇用管理の特徴

【正社員と同様の位置付け】

	位置付け	昇格の仕組み	他のパート社員との処遇上の違い
2 百貨店	実務経験を評価し、他のパート社員の模範となることを期待	・週20時間以上・年間190日以上勤務 ・人事考課結果、上司の推薦、書類審査、面接	・時給の「遂行力加算」部分を高く設定
7 スーパー	職場の主任、リーダー(正社員と同様)	・人事考課結果 ・半年ごとに実施する検定への合格	・賃金水準高い ・職位給として加給
9 スーパー	チーフ職、正社員の代行職	・週16時間以上勤務、日曜出勤可 ・店長の推薦 ・人事部門での面接	・3ヵ月契約→1年契約へ変更 ・基本給・賞与水準高い ・組合加入
11 スーパー	売場の主任職又は専門職	・1日6-7時間勤務 ・上司の推薦と人事部門の承認	・時給制→日給制へ変更 ・組合加入
13 スーパー	正社員の代行職 パート社員のマネジメン ト	・勤続1年以上、1日4時間以上、週5日 以上勤務 ・20-45歳 ・社内公募、所属長の推薦、試験	・賃金水準高い ・正社員への登用制度 ・組合加入
14 生協	店長代行等管理業務	・勤続3年以上、週30時間以上勤務、 職場間異動(転居なし)可 ・人事考課結果、所属長評価、試験	・賃金水準高い ・正社員への登用制度
15 生協	正社員と同様の位置付 けとして店長職にも登 用	・人事考課、地区単位での面接	・賃金水準高い ・役割手当(正社員と同額)を支給
18 医薬品等 小売業	正社員と同様に数値目 標をもつ	・一定の勤務時間数(ランクにより異なる) ・人事考課	・売上目標達成に応じて支払われる インセンティブ給の支給(ランクにより金 額が異なる)
22 外食産業	店長、副店長	・週30時間以上勤務、店長は週35時 間以上勤務 ・人事考課	・6ヵ月契約→1年契約へ変更 ・賃金水準高い ・組合加入
23 外食産業	店舗のマネジメント業務 (店長、次長、複数店舗 の調理責任者等)	・原則として月160時間以上勤務(短時 間も可) ・地区マネージャーからの推薦、本社 人事で承認、試験、面接	・2-6ヵ月契約→1年契約へ変更 ・時給制→月給制へ変更 ・賃金水準高い
24 外食産業	店長、店長の代行業務	・店長を希望し、店長候補として上司 に認められ、店長候補として研修を受 講 ・研修終了後に試験を実施	・現段階では明確な処遇の差はない (検討中)
49 クレジット 業	パート社員のリーダー、 スーパーバイザー	・人事考課、インストラクタの推薦、人 事の認定	・賃金水準高い ・正社員への登用制度
50 クレジット 業	正社員と同様の資格制 度の適用	・パート社員、契約社員いずれも正社 員の昇格と同様の取扱い ・地区マネージャーからの推薦、本社 人事で承認、試験、面接	・2-6ヵ月契約→1年契約へ変更 ・時給制→月給制へ変更 ・賃金水準高い

【正社員の代行業務】

	位置付け	昇格の仕組み	他のパート社員との処遇上の違い
16 婦人服等小売業	正社員(店長)不在時の代行	・仕事ぶりをみて決定	・賃金水準高い ・正社員への登用制度
17 書籍小売業	正社員不在時の代行	・週35時間以上勤務可 ・人事考課結果、所属長推薦、試験、面接	・2ヵ月契約→1年契約へ変更 ・賃金水準高い、賞与支給 ・正社員への登用制度
19 外食産業	現場責任者、パート社員のマネジメント	・人事考課、店長、地区マネージャーの承認	・賃金水準高い ・精勤手当(賞与に近い)支給
20 外食産業	時間帯責任者	・店舗間異動(転居なし)可 ・人事考課	・賃金水準高い
21 外食産業	パート社員の教育、店長の代行業務	・店長の推薦、地区マネージャーの承認	・賃金水準高い
25 外食産業	チーフ(店長よりも限定的な責任)	・地区長推薦、本社が認定	・手当支給、賞与水準高い

【パート社員の中のリーダー】

	位置付け	昇格の仕組み	他のパート社員との処遇上の違い
8 スーパー	パート社員のリーダー	・店長の推薦	・手当支給
26 外食産業	パート社員のリーダー	・人事考課	・賃金水準高い、手当て支給

3. 基幹労働力化の形態と深さ

基幹労働力化を進める際に、企業がどのような方法を選択するかは、1つには、企業内の職場や仕事内容の多様性と関連していると思われる。スーパーや外食産業では、仕事内容が画一的で、パート社員の比率を高めることが可能であり、同じパート社員の中から上位資格に登用するのが効果的な面がある。パート社員の上位職はパート社員から「登用」の形式をとるため、優秀なパート社員に対して、より高い条件を提示でき、そうした社員にとってインセンティブとなるというメリットがある。パート社員の活性化を狙えば、パート社員の中での階層化を進める方法を選択することになるだろう。

しかし、上位職に就くと、責任が重くなる、相対的に勤務時間が長くなる等、拘束性が高まることから、能力が高い労働者でも上位職への昇格を希望しないケースが多いという現状も指摘される。実際にパート社員の上位資格を設定している場合に、ほとんどの企業でその割合は1割程度以下であり、5%未満の企業も多い。

一方の「契約社員」等の制度は、パート社員から登用するケースもあるが、パート社員とは別枠で採用を実施する企業もあり、それにより意欲の明確な労働者の採用に結びつき、要員管理も容易になるというメリットがある。

ここで重要な点として、パート社員の上位職は、一般パートから上位(=基幹的)パートへという連続的なキャリアの展開を前提とするのに対して、「契約社員」等の制度では、基本的には、パート社員のキャリア形成とは区別して基幹労働力化が行われているという違いをあげることがで

きる。パート社員の上位職を基幹労働力と位置づける企業では、企業内でのキャリア形成を経て基幹労働力化が進められている。この背景には、パート社員の企業定着の向上がある。多数のパート社員の中から、企業定着の高いパート社員が現れ、そうした社員が基幹的な役割を担うようになってきている。一方で、パート社員とは別に契約社員制度を導入し契約社員を外部から採用していく百貨店のケースでは、販売専門職という領域を新たに設定して、その部分に非正規労働者を活用している。従来の正社員型の内部労働市場を切り分けて非正規労働者へ移行しているというイメージである。

また、「契約社員」等パート社員と異なる雇用区分を設定する場合、正規労働者と同様の勤務形態となることが多く、どちらかといえば若年層が主流になっている。パート社員は主婦層が中心となるために、基幹労働力化の形態は、主婦層の活性化を図るか、あるいはもう少し年齢の若い層の活性化を図るか、という雇用方針とも関連性を持つ。前者の例はスーパーやファミリーレストラン等の外食産業であり、後者の事例は百貨店やサービス業である。

基幹労働力化は、その深さにも多様なレベルがあることがわかった。

基幹労働力化が深いレベルまで進んでいる生協や外食産業では、店長ポストに就く非正規労働者が現れている。一方で、パート社員の中のとりに纏め役であるリーダー職的な位置付けにとどめている企業もある。この深さの違いは、非正規労働者に職場を任せることができるよう仕事を標準化しうるかという仕事サイドの要因、及びパート社員の企業定着性といったキャリア要因があげられる。

非正規労働者に正規労働者と同様に店舗のマネジメントまで任せるというように基幹労働力化が深いレベルまで進んでいる企業では、仕事の標準化が進み、非正規労働者の比率が高く、店舗等の運営のかなりの部分を非正規労働者が担うケースが多い。

反対に、非正規労働者の基幹労働力化の程度が限定的な例がビルメンテナンス業である。非正規労働者に現場の責任者としての役割を付与する事例がみられるが、小売業や外食産業と異なり、現場の非正規労働者を統率するリーダーという限定的な位置づけである。ビルメンテナンス業では非正規労働者のほとんどが清掃業務に就くが、現場が分散していることから、それぞれの現場を統括するリーダーが必要になる。しかし、ビルオーナーとの料金交渉やクレーム処理などは、状況に応じた柔軟な対応が求められ、同時に業務契約の継続に関わる問題であるために、複数の現場を統括する正規労働者が担当するケースが多く、非正規労働者にそこまでの対応は求めていない。また、非正規労働者に比較的高齢の社員が多いことから、技能向上への意欲がそれほど高くはないという一般的な傾向がみられる点も、基幹労働力化を限定的にしている理由であると考えられる。

キャリア要因に関しては、非正規労働者が職場で大きな割合を占めても、その労働者が定着していかなければ基幹的な仕事を任せるとは難しい。店長といった重要な仕事まで非正規労働者のキャリアを拡大している企業では、非正規労働者の中で企業に定着し技能形成をする優秀な層の存在が前提となっている。非正規労働者比率が高い企業でも、学生アルバイトへの依存度が高いファーストフード系の外食産業では、社員の定着性が低いという問題から、基幹労働力化に一定の制約が

あると考えられている。この点は、パート社員に主婦層が比較的多いことから定着性も比較的高く、店長ポストまでパート社員に任せていくファミリーレストランとの違いとなっている。特に、高度な管理業務を任せる場合には、企業内でのキャリア形成は重要であり、非正規労働者の定着が低い場合には基幹労働力化には一定の限界があるようである。

IV. 基幹労働力化に伴う雇用管理等の変化

以上みてきたように、非正規労働者の基幹労働力化は、すべての非正規労働者で一様に進むというよりは、階層化を伴いつつ進められてきている。このため、非正規労働者の中から基幹労働力化する人材を選別して育成するためのルール化、及び、基幹労働力化した非正規労働者に対してその能力を適正に評価しそれを処遇に反映させるための雇用管理が求められることになる。津田・林（1980）は、1980年始めの時点で、チェーンストア業界で正規労働者と同様の役割をこなすパート社員が存在する一方で、その処遇が著しく低いという問題提起を行っているが、90年代には基幹労働力化に対応した雇用管理制度の整備が進められ、適正な処遇のあり方が模索されてきた。さらに、能力の高い非正規労働者を企業に定着させるための取組も行われている。

以下では、非正規労働者の基幹労働力化に対応した雇用管理等の制度を、次の6点から整理する。

- ① 基幹的な仕事を分担する非正規労働者の選別の仕組み
- ② 能力評価制度と能力に応じた処遇制度
- ③ 非正規労働者の育成システム
- ④ 基幹労働者及び基幹労働力化を進めるための非正規労働者の定着促進策
- ⑤ 正規労働者への転換制度
- ⑥ 労働組合への加入

1. 選別の仕組み

非正規労働者の基幹労働力化を進めるにあたっては、どの労働者に基幹的な仕事を任せるか、という選別のルール化が重要になる。基幹労働力化を進める上で、この選別の仕組みを精緻化し、より客観的な尺度を導入することは、雇用管理上の重要なポイントであった。「重複型」に分類した企業のほとんどが、パート社員制度の他に契約社員制度を導入したり、あるいはパート社員の職能資格制度を導入するなど、非正規労働者の階層化を図るための制度的対応を行っている。90年代後半にこうした制度導入に拍車がかかったとみることができる。

具体的には、仕事の段階に応じて求める能力のレベルを明文化し、それぞれのレベルに応じて賃金や賞与などの処遇条件を設定する職能資格制度の導入が目立っている。厚生労働省「平成13年パートタイム労働者総合実態調査」によれば、パートタイム労働者の職能資格制度がある企業は4.2%に過ぎないが、事例企業で職能資格制度を導入している企業は26社にのぼった。導入企業の

うち、90年代に職能資格制度の導入や制度変更を実施した企業は10社である。

職能資格制度の導入は、非正規労働者の中から優秀な人材を公平な基準で選別する仕組みであると同時に、従業員に能力基準を明示し能力を適正に評価して処遇に反映させる仕組みという面でも重視されている。また、制度改定を行った企業では、バブル期を中心に労働力需給が逼迫して能力と賃金水準に乖離が生じたため、労働者の間で処遇のアンバランスが生じ、これを適正化するために、客観的な制度導入が求められたという事情もあった。

特に、外食産業で、ここ数年の間に職能資格制度の新規導入が目立っている。小売業では、80年代に職能資格制度の導入が進み、その後修正が加えられても大きな枠組に変更は少なかった。近年、小売業に倣って、店舗をチェーン展開する外食産業が職能資格制度の導入を進めてきた。小売業及び外食産業では、すでに27社中20社が職能資格制度を導入しており、未導入企業の中で制度導入の検討を始めようとしている企業もある。

2. 能力評価と処遇制度

非正規労働者の賃金は、外部労働市場における労働力の需給バランスを反映するという意味で外部マーケットへの感応度の高い賃金決定のメカニズムが働いている。厚生労働省「平成13年パートタイム労働総合実態調査」によれば、パート社員の採用時賃金の決定は、「同じ地域・職種のパートの賃金相場」が67.4%を占め、「同じ職種の正社員の賃金」は10.2%と、外部市場における労働力確保を意識した賃金決定となっている。

しかし、基幹労働力化との関連でみると、上位職のパート社員と一般のパート社員との間に、賃金や、賞与支給、退職金制度、福利厚生等の処遇面で格差を設ける方向にある。特に、基幹労働力化のレベルが深い企業で格差が大きい傾向があり、集团的に処遇されてきたパート社員に対する個別管理の動きが顕著で、具体的には、職能資格制度の導入や制度の精緻化、非正規労働者の能力評価制度の確立という変化をあげることができる。本田(1998)は、パートタイム労働者の賃金管理に注目して、80年代前半までの集团的賃金管理が80年代後半から90年代前半にかけて個別的賃金管理に移行していると指摘しているが、90年代後半の非正規労働者の増加の局面でこの流れは加速したといえる。とりわけ、90年代後半の制度見直しを行った企業の多くは、非正規労働者の中の能力や意欲の差異を認め、それを処遇に積極的に反映させようとするものであった。

次の事例は、数多くの職能資格制度の中でも、正規労働者の職能資格制度を非正規労働者にも適用するという思いきった制度を導入した企業である。

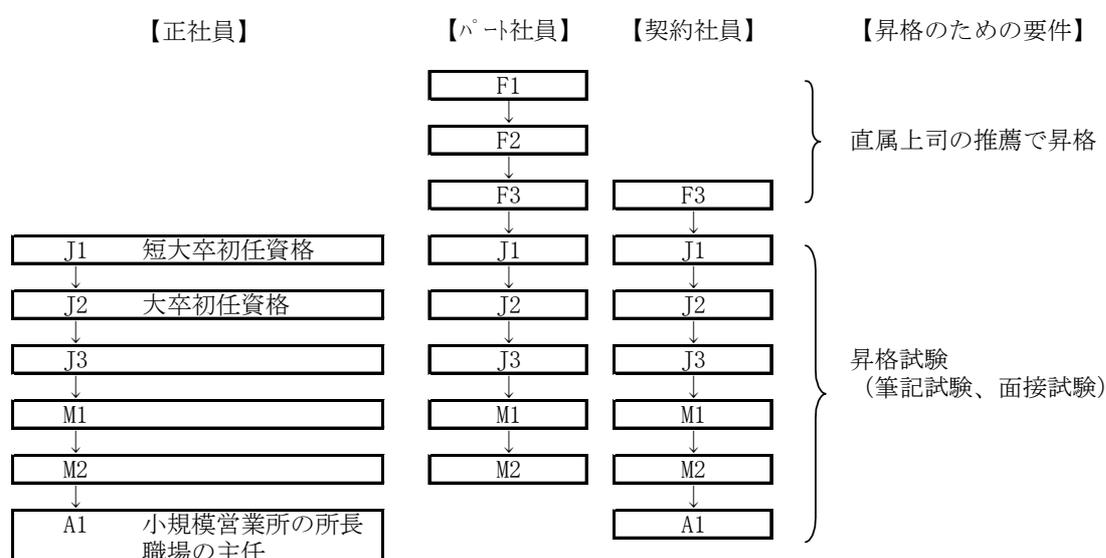
<事例50 クレジット業>

同社の非正規労働者には契約社員とパート社員の2つの系列があるが、両者の上位職を正社員と重複させた点に、職能資格制度の大な特徴がある。J1が短大卒、J2が大卒の初任等級であるが、パート社員や契約社員の中でも能力の高い社員をこの資格で処遇する(図表-8)。同社は、これ

以上の資格のパート社員、契約社員には、正社員と同様の責任や判断業務に従事させ、審査業務については、入会審査の最終判断業まで担当させている。この場合、正社員、契約社員、パート社員といった雇用形態にかかわらず時間給換算では同水準に設定している。正社員との違いは、その後のキャリア展開の差と転居を伴う転勤の有無にある。

J2以上の資格への昇格は、正規労働者と同様に筆記試験と面接試験を受験する。非正規労働者の最高の資格（A1）は小規模営業所の所長、部門の主任レベルである。この場合は、フルタイム勤務が求められるために、契約社員となる。

図表-8 <事例50 クレジット業>の資格制度



さらに、職能資格制度の導入拡大にみられるように、能力に応じた賃金制度の確立、そのための評価制度の仕組みは、非正規労働者の基幹労働力化を進める企業のみならず、非正規労働者の能力発揮を促すという点から、事例企業の多くが課題認識を最も強くもっている点である。労働省「パートタイム労働総合実態調査」(1995)では、パート社員の昇給を実施する企業は80.1%、ベースアップや定期昇給以外の昇給を実施する企業は38.5%で、この中に能力査定を反映した昇給を実施する企業が含まれると考えられる。

事例企業では、人事考課を行って昇給額を決める企業がほとんどで、非正規労働者に対して人事考課を実施しない企業は、3社のみである。3社を除く47社が、何らかの人事考課の仕組みをもっており、人事考課の目的は、昇給や賞与額の決定、昇格に利用されている。

人事考課の方法は、店長等直属の上司の考課結果を最終考課とする企業も多いが、自己評価を加味する企業や、考課結果を地区担当のマネージャーや本社の人事部門で調整を行う企業があり、非正規労働者の能力評価の公平性を維持するために、人事部門の関与が高まっている。人事考課に時

間をかけて公正さを維持しようとする傾向が強まっているのは、それだけ優秀な非正規労働者を組織として把握して、そうした労働者のモチベーションを高めたいという認識が強まっているからにほかならない。

次の事例はその典型である。

<事例 36 スポーツクラブ>

同社では、契約社員や労働時間の長いパート社員を職場の重要な戦力と位置づけている。非正規労働者に対しても年2回の人事考課制度がある。同社の特徴は、契約社員と労働時間の長いパート社員の人事考課について、まず所属部門のマネージャーが一次考課者となり、店舗の支配人が二次考課者となって、その考課結果を本社人事部に提出するが、人事部が店舗間のばらつきを調整するために全国の店舗に出向いて考課結果をチェックするという過程を経て最終考課としている点にある。人事部にとっては非常に負荷の大きな業務であるが、店舗における重要な労働力である契約社員等の処遇の公平性を保つための方策として位置付けている。

3. 育成システム

(1) OJT の強化

非正規労働者の能力開発は、短期間の Off-JT を経て、実際の仕事は OJT により習熟していくのが一般的である。しかし、より積極的に能力開発の目標を決めたり、能力開発担当者を選任するなどして、体系的な OJT を展開し、非正規労働者のレベルアップを図る企業がでてきている。長期勤続した労働者が結果として基幹労働力化しているというよりも、労働者全体の能力の底上げを図るとともに、能力の高い労働者を選抜して集中的、積極的に育成していくという戦略的な能力開発を行う企業があらわれている。

前述した職能資格制度の導入は、処遇体系の明確化と同時に能力開発の目標の明確化という意味もある。<事例 7 スーパー>では、資格毎に到達すべき目標をマニュアル化し、チェック項目について自己評価と上司評価により能力をチェックする。職能資格制度が、このような日常の能力開発の目標設定として活用されている。

<事例 21 外食産業>も、トレーニングチェックリストを 91 年に職能資格の昇格基準とセットで作成した。これは、接客業務や調理業務、レジ業務における具体的な手順書であり、これに沿って業務が遂行できることを昇格の要件としている。

<事例 9 スーパー>では、98 年に能力開発のセクションを新設し、正社員、パート社員に関わらず能力開発を組織的に行うこととした。8 割を超えるパート社員のレベルアップを図り、店舗の運営を安定させることが重要であると考えられた。この背景には、正社員は比較的異動が多いために店舗に定着するパート社員の質の安定が重要と考えられたことがあげられる。この企業における体系的な能力開発は、非正規労働者の底上げという意味合いがある。具体的には、まず

導入時のOJTのために、入社後4週間分のOJTの項目をリストアップし、その修得状況を職場のチーフ（売場の責任者）、店長と本人で確認していく作業を行うためのシートを作成している。これは、OJTの進行管理をすると同時に、新人教育を行うリーダーの教育内容を標準化させる目的がある。以前は、教育担当者によって教える内容にばらつきがあり、そのために仕事に興味を持ってなくなってしまうという問題が散見され、「教え方チェックリスト」としてのツールを開発したという意味合いも大きい。同時に、同社では、「能力開発シート」と呼ぶ、企業が要求する事柄を明文化しその達成状況を見ながら不足部分を教育するためのツールを開発した。ところが、この内容が人事考課にも使用できるということで、能力開発だけでなく年3回実施する人事考課の考課表としても利用されている。特に、以前は態度・意欲といった情意面のウェイトが高かったが、シート開発にあたっては仕事の成果、能力のウェイトを6割程度と高くした。これにより習熟度を客観的に評価し、能力開発の目標設定を明確にできるようにした。

(2) 人材育成を目的にする配置転換の実施

非正規労働者のキャリア形成という視点から、その計画的な育成を狙って計画的な配置転換を検討しているのが<事例11 スーパー>である。一般に非正規労働者は職場単位の採用が多いため、入社後に職場を異動することは稀であるが、この企業では、パート社員の異動を意識的に実施するようにしており、複数の職場を経験させることでパート社員の幅広いキャリア形成を行うとともに、仕事に対するマンネリ化を防ごうとしている。職場間の異動への抵抗をなくすために、例えば食品売場が忙しくなる夕方の時間帯に衣料部門から応援に回るといった形で、1日の勤務時間帯の中で職場を異動することも実施している。

<事例20 外食産業>でも、パート社員を5つの職能資格に区分する中で、上位3つの資格は1店舗2年のサイクルで店舗間異動（転居はしない）を行うこととしている。店舗間異動の意図するところは、定期的に店舗を異動することで仕事のマンネリ化を防ぎ、また、特定の上司の下で働くと指示や説明が偏る可能性があるため、いろいろな社員と仕事をすることで企業全体としてオペレーションを標準化させるという意味合いもある。

ただし、全般的には、非正規労働者は職種・職場限定の採用であるケースが多く、スーパーや外食産業のように、通勤圏内に事業所が複数存在する場合は事業所間異動も可能であるが、事業所が散在する場合にはそれは難しい。逆に、正規労働者の異動が激しい企業では、むしろ非正規労働者が職場に定着して安定的なサービスを提供してくれるということを期待する企業もある。

<事例2 百貨店>の企業は、正社員の配置転換が比較的頻繁に行われるために、基本的に配置転換がなく売場を熟知するパート社員が高い成果を発揮していると評価する。<事例36 スポーツクラブ>では、店舗間異動が発生する正社員では利用者に対するサービスに問題があるとの認識から、転居を伴わない月給制の社員区分として契約社員制度を98年に導入している。

(3) Off-JT

基幹労働力化と関連した Off-JT の取組として、管理業務に就く非正規労働者に対する教育訓練や、管理職候補者に対する研修制度が積極的に実施されている。非正規労働者自身の能力の伸長を待つのではなく、能力や意欲の高い社員に集中した能力開発プログラムを提供する企業がある。特に、店長等の管理業務を任せる際に、そのための能力開発を実施している。

＜事例 13 スーパー＞では、上位職のパート社員は、正社員と同等の能力が求められるため、新入社員と同様の内容の研修制度が用意されており、企業全体の経営についての研修や、店舗管理の研修を、月に2日間、3カ月（計6日間）行うこととしている。

＜事例 23 外食産業＞では、マネジメントができるような能力の高いパート社員を育成するために、一定資格以上のパート社員をマネージャートレーニーとして、定期的にマネジメント研修を受けるプログラムをもっている。宿泊研修を受けながら筆記試験、面接を経てさらに上の資格に上がっていく仕組みで、このプログラムは正社員もパート社員も同じ内容である。非正規労働者の管理職養成の仕組みとして注目できる。

＜事例 24 外食産業＞は、パート社員から店長への登用を積極的に進めているが、店長候補になると、テキストが配布され、1カ月の間に5～6回、1回2時間程度の研修を受ける。研修内容は、ワークスケジュールの作り方、温度管理、発注業務、現金管理等多岐にわたる。研修終了後に試験を受け、それに合格して店長に登用される。

4. 定着促進策

これまで指摘してきたように、非正規労働者の基幹労働力化の動きは、非正規労働者の企業定着の高まりが1つの大きな要因となっている。雇用管理の制度面においても、非正規労働者の定着を高め、また基幹労働力である非正規労働者を企業内に定着させるための制度対応が行われている。基幹的な仕事を行う非正規労働者について、雇用契約期間を他の非正規労働者よりも長く設定するなど、雇用の安定を図るための対応はこの例である。

定着促進で注目されるのが、非正規労働者への育児・介護休業制度の適用である。有期契約が多い非正規労働者については、育児・介護休業法の適用が法的には求められていないものの、育児・介護休業制度を非正規労働者にも適用する企業は24社である。＜事例 11 スーパー＞では、育児休業制度、介護休業制度に加えて、育児短時間勤務、介護短時間勤務の各制度をパート社員にも適用しており、もともと短時間で働くパート社員が育児や介護を理由にさらに時間短縮できる制度がある。実際には、妊娠の時点で退職するケースが多いため、制度利用者はそれほど多くはない実態にあるが、実際に利用者が出ている企業もある（＜事例 11 スーパー＞＜事例 22 外食産業＞＜事例 23 外食産業＞＜事例 45 コールセンター＞）。

人事考課の頻度も定着促進策と関連がある。

特に人事考課の頻度が高いのが外食産業である。学生層への依存度が高い外食産業では、非正規

労働者の離職率が高い。そのため、優秀な非正規労働者の定着を図るために、入社直後からこまめに人事考課を行い、評価の高い者については賃金や資格を短期間で引き上げていくという対応がとられている。

例えば、＜事例 20 外食産業＞では、2000 年に職能資格制度を導入し、5つの資格区分別に時給水準を固定化している（図表－9）。資格が上がらなると賃金が上がらない仕組みである。従来は勤続が長くなると時給も上がるという年功的な賃金体系となっていたが、これが社員の不満となったため、能力のレベルと賃金を職能資格制度によって明確に連動させた。また、この企業は、夕方時間帯に来客数がピークになるが、この時間帯は学生アルバイトが中心となるために、学生へのメリットを意識して人事考課の頻度を年4回にして、優秀な社員を短期で高い賃金水準に引き上げることができる仕組みとしている⁽¹²⁾。

図表－9 ＜事例 20 外食産業＞の昇格と昇給

1300 円	フレンドマネージャー
↑	
1100 円/h	フレンドリーダー
↑	
930 円/h	フレンドサブリーダー
↑	
820 円/h	フレンド
↑	
800 円/h	準フレンド

また、累積勤務時間数ごとに人事考課を実施するのが＜事例 33 テーマパーク＞である。若年層が多い同社では、パート社員の離職が多い。そこで、入社後の累積勤務時間 250 時間ごとに人事考課が行われ、その結果に応じて時給が上昇する仕組みとなっている。1000 時間達成後は基本的に 1000 時間毎に人事考課が行われる。

この他に、定着促進策としては、永年勤続表彰等を正社員同様に実施したり、あるいは正社員よりも短い勤続の段階から表彰するなどの制度にもみることができる。

5. 正社員への転換制度

非正規労働者の基幹労働力化は、正規労働者の仕事と非正規労働者の仕事面での区分を曖昧にしてきている。パート社員の上位職については、正社員と同様の社員と位置付ける企業の事例もあるように、正規労働者と非正規労働者の仕事内容の重複部分が増えている。

⁽¹²⁾ この他＜事例 19＞＜事例 24＞も年4回人事考課を実施し、その度に昇給のチャンスがある。さらに、＜事例 21 外食産業＞や＜事例 46 コールセンター＞は、随時昇格を実施している。

基幹労働力化した非正規労働者は、管理業務や判断業務を任されているわけだが、長期的にみたキャリアは正規労働者と同じではない。非正規労働者を店長に登用している企業でも、さらに店舗を統括する地域の責任者は正規労働者の役割である。ある一時点の断面をとれば正規労働者と同等の仕事を担当する非正規労働者が存在するが、非正規労働者のキャリアは一定のレベルで行き止まりのキャリアとなる。

非正規労働者の中でさらにキャリアアップを目指そうとする者のために用意されているのが正規労働者への転換制度である。正規労働者への転換制度を持つ企業は 20 社、制度がなくても実際に転換実績がある企業が 7 社である。厚生労働省「平成 13 年パートタイム労働者総合実態調査」によれば、「パートから正社員への転換制度」がある事業所は 46.4%、「その他から正社員への転換制度」がある企業は 40.8%である。正社員への転換制度は、アメリカに比べると日本は低いと指摘されている（大沢（1993））。わが国では内部労働市場が深化しており、その市場への中途参入が難しい市場構造で、非正規型の外部労働市場からの参入は非常に難しいという面がある。

制度導入企業における実際の利用状況をみても、転換実績はそれほど多いとはいえない。これは、正規労働者になると転居を伴う転勤が発生したり、勤務がシフト勤務になるなど、労働条件の変動が大きな障害となるからである。

こうした一般的傾向の中で、正社員への登用の道を広げ、パート社員の能力活用に取り組むのが次の 2 つの事例である。

<事例 16 婦人服等小売業>

同社の店舗では店長が正社員で、それ以外はすべてパート社員となっている。パート社員の雇用理由は明快で、能力がありながら潜在化している労働力である主婦層の能力活用の一点に集約され、店舗での業務全般をパート社員に任せている。

そして、店長の仕事ができると認められると正社員に転換する。この企業はこの正社員転換制度に特徴があり、パート社員から転換した正社員には、転居を伴う転勤はなく（最初から正社員として入社した場合には広域異動が発生する）、またパート社員として勤務していた期間が、正社員として退職するときの退職金算定に反映される。同社の出店拡大を背景に、正社員に転換するパート社員は年間 30~40 名に上る。この事例企業は、パート社員を労働時間が短い社員と位置付け、就業規則は正社員と同じものを適用し、パート社員の雇用契約期間は定めていない。このようなパート社員に対する雇用姿勢は、同社が主要な顧客層として主婦層を対象にした店舗展開を行っていることと無関係ではないと考えられる。同社の雇用姿勢が能力を発揮して働きたいという主婦層の就業ニーズに合致し、優秀な人材の応募があり、それが非正規労働者中心の店舗展開につながるという循環を生んでいる。そのための業務のマニュアル化、発注システムや在庫管理システムの一元化等のインフラ整備を行った。

<事例 49 クレジット業>

1日7.5時間、週5日勤務する非正規労働者において、正社員への転換制度が適用される。この区分の社員は全体で約550名である。正社員に欠員が生じると、同区分の社員を優先的に正社員に登用する。非正規社員には若年層も多く、正社員への転換希望者は多い。現場としても、新規に採用するよりも現場を熟知している非正規社員を採用したいというニーズが高い。

正社員登用の際には、通常の採用と同様の試験を課し、採用後は経験を加味して給与を決定している。営業部門のカウンター職での登用が多く、カウンターでの対面営業の仕事に就くケースが多い。99年には約40名が正社員に転換した。

6. 労働組合への加入

非正規労働者の増加は、労働組合にも影響を及ぼしている。

2001年の春闘において、連合が初めてパートタイム労働者の時給アップを要求に掲げたが、一部の労働組合では、非正規労働者の組合加入の問題への積極的取組を始めている。非正規労働者の数の増加に加え、基幹労働力化が進んだことで、労働組合にとって非正規労働者が無視し得ない存在となったと考えられる。

ヒアリング企業をみると、非正規労働者が労働組合に加入できる企業は、一部加入を含めると11社であり、また、協議会方式で組織している企業が1社である⁽¹³⁾。協議会方式をとる理由は、正規労働者と非正規労働者の間で利害関係が生ずることがあり、同一の組織にすることが難しかったことから、別組織としたものである。

<事例2 百貨店>及び<事例3 百貨店>では、90年代の後半に非正規労働者の労働組合への加入を実現し、労働組合が非正規労働者の労働条件の確保にコミットするとともに、企業の雇用ポートフォリオへの発言を高める意図もみられている⁽¹⁴⁾。

労働組合への加入を、非正規労働者の中でも一部の雇用形態（契約社員など）や上位資格のパート社員等に限定する企業もあり、労働組合への加入に伴う非正規労働者の雇用の安定化や処遇条件の確保を、非正規労働者に対するインセンティブと位置付けている面も指摘できる。古郡（1997a）によれば、パート社員の組織化はパート社員の賃金を高めるとの分析結果が示されており、非正規労働者の組織化への取組が非正規労働者の処遇をどう変えていくかは、今後注目すべきであろう。

⁽¹³⁾ この他の企業では、非正規労働者が労働組合に加入できない企業が19社、労働組合がない企業が19社である。

⁽¹⁴⁾ 佐野（2000）は、パート労働者の職域の設定に積極的に発言する百貨店の労働組合の事例を報告している。また、連合総合生活開発研究所（2001）では、非正規労働者の活用が労使の重要な関心事項となっていることが示されている。

V. 結論と考察

以上の事例分析の結果、90年代の非正規労働の拡大は、非正規労働者の基幹労働力化という質的な変化を伴ったものであり、事例企業の多くは積極的に雇用管理制度の見直しを行い、強い意図をもって基幹労働力化を進めてきたことがわかった。非正規労働者を、一律に内部労働市場の調整機能である縁辺労働力として位置付けるのではなく、むしろ、非正規労働者の中で労働者の選別を強化しつつ、優秀層を内部化していく動きさえ読み取れる。

こうした変化は、非正規労働の働き方のバリエーションの拡大につながり、非正規労働者を比較的短期で退職する企業定着が不安定な労働者と位置づける雇用管理制度は、非正規労働者の基幹労働力化に伴い再編成が行われているとみることができる。正規労働者を減らして非正規労働者に置き換える動きは、コスト削減がこの背景にあることは間違いないが、非正規労働者の選別を強化し、非正規労働者のウェイトが高まってもそれがサービス低下につながらないように、雇用管理面での対応が模索されつつある⁽¹⁵⁾。基幹労働力化した非正規労働者の年収水準は300万円程度というケースもあり、通常のパートタイム労働者の賃金イメージに比べると高水準のケースもみられる。

しかし、それでも非正規労働者の賃金は、せいぜい正規労働者の学卒初任給レベルであり、キャリアを積んだ正規労働者との格差は大きい。特に、正規労働者とパートタイム労働者の賃金格差は、近年拡大傾向にあり⁽¹⁶⁾、この点は大きな問題である。小林（2000）は、パートタイム労働者の基幹労働力化が職務満足や組織コミットメントに影響を及ぼさないことを見出し、仕事の質の変化に伴って労働条件や待遇の整備が進んでないのではないかと指摘している。今後も非正規労働者の基幹労働力化が進むことが予想され、そうなれば、これまで以上に正規労働者との格差是正の必要性が高まることとなろう。非正規労働者が企業の中で高い能力を身につけ、基幹的な業務をこなすようになっていけば、そうした労働者に対する適正な処遇のあり方⁽¹⁷⁾が検討されなければならない。特に、正規労働者の賃金決定方式が、仕事や役割、成果を重視する方向に変化しており、こうした変化の中で、非正規労働者の賃金システムも同時に検討が進むことが期待される。

また、高度に基幹労働力化した非正規労働者のその後のキャリアの展開も重要な課題である。仕事内容や雇用管理の仕組みにおいて非正規労働者と正規労働者の境界が曖昧になる中で重要性を増すと考えられるのが、非正規労働者を正規労働者へ転換する制度である。永瀬（1995）において、女性のパート労働者で勤続が長い者ほど非自発的パートが増えることが示されており、非正規労働者の基幹労働力化の深化は、非正規労働の正規労働者への転換の問題へと展開すると考える。ヒアリング企業

⁽¹⁵⁾ Nollen, S.D. and Axel, H. (1998) は、非正規労働者雇用の費用対効果を改善するために、非正規労働の生産性の向上や非正規労働者の勤続の長期化を進める重要性を指摘する。

⁽¹⁶⁾ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によれば、1990年のパートタイム労働者の所定内給与（1時間当たり）は、正規労働者100に対して、女性70.9、男性55.4であったが、2001年にはそれぞれ66.4、50.7に拡大している。

⁽¹⁷⁾ パートタイム労働者の処遇、労働条件のあり方については、厚生労働省（2002）において、今後の方向性が提言されている。

の中で正規労働者への転換制度がある企業は20社、運用で実施している企業を含めて27社である。しかし、正規労働者へ転換することにより、勤務形態が不規則になったり、転居を伴う転勤が発生するなど、現実には転換のハードルは高いために実績は少数にとどまっている。特にここ数年は正規労働者の採用抑制から転換希望を受け入れる余地が少なくなっており、転換制度が形骸化している面もでてきている。これまで、非正規労働者、特に主婦層を中心とするパートタイム労働者は正規労働者への転換をあまり望まないとされてきた。正規労働者への転換に伴う責任の重さや労働時間の融通がなくなることなどが、その理由と考えられてきたためである。しかし、行き止まりのキャリアは、意欲や能力の高い非正規労働者にとって魅力的な雇用機会には映りにくい。正社員への転換制度の実績が多い企業では、転換制度の存在が優秀な女性の確保につながっていると評価されており、非正規労働者のキャリアの多様な展開を可能にする施策対応が求められる。

本稿で分析してきたように、仕事遂行の面では正規労働者と遜色のない質を維持する基幹的な非正規労働者が増えており、基幹労働力化のレベルも深くなりつつある。非正規労働者の基幹労働力化は、正規労働者との処遇のバランス、及び正規労働者のキャリアへの道筋をつけながら進めなければ、基幹労働力化した非正規労働者の仕事のレベルと処遇条件のミスマッチをもたらし、いずれ基幹労働力化の限界を露呈することになるだろう。非正規労働者の拡大が、正規労働者の労働負荷を高めることにより、正規と非正規の新たな分断につながることはないような対応が、政策レベルでも、また企業内の雇用管理においても検討されることが不可欠と考える。

参考文献

- [1] Atkinson, J. (1984) "Manpower Strategies for Flexible Organizations," *Personnel Management*, August, pp. 28-31.
- [2] 古郡鞆子 (1997a) 『非正規労働の経済分析』 東洋経済新報社.
- [3] 古郡鞆子 (1997b) 「産業構造の変化と多様化する雇用形態」『日本労働研究雑誌』 No. 447、pp. 29-38.
- [4] Hakim, C. (1996) *Key Issues in Women's Work*, London : The Athlone Press.
- [5] 本田一成 (1998) 「パートタイマーの個別的賃金管理の変容」『日本労働研究雑誌』 No. 460、pp. 59-70.
- [6] ホーン川嶋瑤子 (1985) 『女子労働と労働市場構造の分析』 日本経済評論社.
- [7] 上林千恵子 (1999) 「多様化する就業形態—日本と欧米諸国のパートタイム労働を中心として」 稲上毅・川喜多喬編 『講座社会学6 労働』 東京大学出版会、pp. 143-175.
- [8] 小林裕 (2000) 「パートタイマーの基幹労働力化と職務態度 —組織心理学の視点から」 『日本労働研究雑誌』 No. 479、pp. 28-42.
- [9] 厚生労働省 (2002) 『パートタイム労働研究会最終報告』
- [10] (財) 雇用情報センター (1989) 『パート労働新時代の賃金・処遇 (これからの賃金制度のあり方に関する研究会報告書)』.
- [11] Hakim, C. (1996) *Key Issues in Women's Work*, London : The Athlone Press.
- [12] 前田信彦 (2000) 『仕事と家庭生活の調和—日本・オランダ・アメリカの国際比較』 日本労働研究機構.
- [13] 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.
- [14] 三山雅子 (1991) 「パートタイマー戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』 No. 377、pp. 28-36.
- [15] 永瀬伸子 (1994) 「既婚女子の雇用就業形態の選択に関する実証分析—パートと正社員」『日本労働研究雑誌』 No. 418、pp. 31-42.
- [16] 永瀬伸子 (1995) 「『パート』 選択の自発性と賃金関数」『日本経済研究』 No. 28、pp. 162-184.
- [17] 中村圭介 (1990) 「就業形態の多様化と労務管理」『武蔵大学論集』 第38巻第1号、pp. 49-87.
- [18] 中村恵 (1990) 「パートタイム労働」『日本労働研究雑誌』 No. 364、pp. 40-41.
- [19] 日本労働研究機構 (2000) 『労働力の非正社員化、外部化の構造とメカニズム』 調査研究報告書 No. 132.
- [20] 仁田道夫 (1993) 「『パートタイム労働』の実態」『ジュリスト』 No. 1021、pp. 33-38.
- [21] 仁田道夫 (1999) 「典型的雇用と非典型的雇用—日本の経験」(財) 社会経済生産性本部・生産性労働情報センター 『日欧シンポジウム 雇用形態の多様化と労働市場の変容』 pp. 19-31.
- [22] Nollen, S.D. and Axel, H. (1998) "Benefits and Costs to Employers," in Barker, K. and

- Christensen, K. (eds.) , *Contingent Work : American Employment Relations in Transition*, NY: Cornell University Press, pp.126-143.
- [23] OECD (1994) *Women and Structural Change: New Perspectives*.
- [24] 小倉一哉 (2002) 「非典型雇用の国際比較－日本・アメリカ・欧州諸国の概念と現状」『日本労働研究雑誌』No. 505、pp. 3-17.
- [25] 大阪婦人少年室 (中村恵) (1989) 『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』.
- [26] 大沢真知子 (1993) 『経済変化と女子労働－日米の比較研究』日本経済評論社.
- [27] 大沢真理 (1994) 「日本の『パートタイム労働』とはなにか」『季刊労働法』170号 pp. 34-51
- [28] 大脇雅子・諏訪康雄・清家篤・高梨昌 (1993) 「座談会：パートタイム労働をめぐる現状と課題」『ジュリスト』No. 1021、pp. 8-32.
- [29] Polivka, A. E. (1996a) “Contingent and Alternative Work Arrangement, ,” *Monthly Labor Review*, October., P3-9.
- [30] Polivka, A. E. (1996b) “A Profile of Contingent Workers, ” *Monthly Labor Review*, October., P10-21.
- [31] (財) 連合総合生活開発研究所 (2001) 『多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究報告書』.
- [32] 労働省 (2000) 『平成12年版労働白書』日本労働研究機構.
- [33] 佐野嘉秀 (2000) 「パート労働の職域と労使関係－百貨店業A社の事例」『日本労働研究雑誌』No. 481、pp. 12-25.
- [34] 佐藤博樹 (1998) 「非典型的労働の実態－柔軟な働き方の提供か？」『日本労働研究雑誌』No. 462、pp. 2-14.
- [35] 佐藤博樹 (1999) 「企業のリストラクチャリングの現状と課題－雇用システムの変化と間接部門の効率化」『ジュリスト』No. 1149、pp. 30-37.
- [36] 鈴木宏昌 (1997) 「非典型的雇用とコンティンジェント労働」『季刊労働法』183号、pp. 165-172.
- [37] Tilly, C. (1991) “Reasons for the Continuing Growth of Part-time Employment ,” *Monthly Labor Review*, Vol. 114, No3. pp. 10-18.
- [38] Tilly, C. (1992) “Dualism in Part-time Employment, ” *Industrial Relations*, Vol. 31, No. 2, pp. 330-347.
- [39] Tilly, C. (1996) *Half a Job : Bad and Good Part-time Jobs in a Changing Labor Market*, Philadelphia: Temple University Press.
- [40] 津田眞澁・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』No. 260、pp. 2-12.
- [41] 脇坂明 (1995a) 「パートタイマーの類型化 (I)」『岡山大学経済学会雑誌』第27巻第2号、

pp. 263-292.

- [42] 脇坂明 (1995b) 「パートタイマーの類型化 (II)」『岡山大学経済学会雑誌』第 27 巻第 3 号、pp. 545-573.
- [43] 脇坂明 (1998) 『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』 御茶の水書房.
- [44] 山岡熙子 (1995) 『新雇用管理論－女子雇用管理から生活視点の人材活用経営へ』 中央経済社.
- [45] 八代尚宏・大石亜希子 (1995) 「経済環境の変化と日本的雇用慣行」『日本労働研究雑誌』No. 423、PP. 38-47.
- [46] 横山正博 (1997) 「パートタイム労働の基幹労働力化の背景と方向」『大原社会問題研究所雑誌』No. 460、pp. 26-42.
- [47] Zeytinoglu, I. U. (1992) “Reasons for Hiring Part-time Workers,” *Industrial Relations*, Vol. 31, No. 3, pp. 489-499.

参考資料 分析企業 50 社の非正規雇用の概要

【事例 1-25】

事例番号	業種	従業員規模	非正規比率(%)	女性非正規比率(%)	非正規に占める割合	1990年代の推移	90年代の制度改定	非正規労働者への加入	非正規労働者の区分	非正規労働者の雇用区分の内容				パート社員区分の中
										パートタイム	アルバイト	契約社員・嘱託	高齢嘱託、他	
1	百貨店	A	45	90	上昇		95年パート制度改定、98年契約社員制度導入	加入なし	3区分	○		○(契約、嘱託)		あり
2	百貨店	A	36	90以上	上昇		95年から組合加入	加入	5区分	○		○(専門2、契約)	○	あり
3	百貨店	A	40	87	上昇		98年契約社員制度、2000年組合加入	加入	2区分	○		○(契約、嘱託)		あり
4	百貨店	B	28	—	変化なし		95年から従来のパート制度凍結、98年から契約社員制度導入	一部加入	3区分	○	○	○(契約)		あり
5	百貨店	B	25	98	変化なし		大幅改定なし	加入なし	1区分	○				あり
6	スーパー	A	79	88	上昇		96年パート制度改定	一部加入	3区分	○	○		○	あり
7	スーパー	A	80	86	上昇		94年パート制度改定	加入なし	2区分	○	○			あり
8	スーパー	B	79	—	上昇		大幅改定なし	加入なし	3区分	○	○		○	あり
9	スーパー	A	83	—	上昇		99年から能力開発への取組強化	一部加入	2区分	○	○			あり
10	スーパー	B	80	84	上昇		大幅改定なし	加入なし	3区分	○	○		○	あり
11	スーパー	A	69	98	上昇		大幅改定なし	一部加入	2区分	○	○			あり
12	スーパー	A	79	87	上昇		95年パート制度改定	一部加入	2区分	○		○(契約)		あり
13	スーパー	B	76	87	上昇		2000年パート制度改定	一部加入	2区分	○	○			あり
14	生協	A	87	86	上昇		大幅改定なし	一部加入	2区分	○	○			あり
15	生協	A	68	91	上昇		94年パート制度改定	非正規のみの協議会	3区分	○	○		○	あり
16	婦人服等小売業	A	80	100	変化なし		大幅改定なし	組合なし	1区分	○				なし
17	書籍小売業	B	63	82	上昇		97年パート制度改定	組合なし	1区分	○				あり
18	医薬品等小売業	C	83	—	上昇		大幅改定なし	組合なし	1区分	○				あり
19	外食産業	A	95	—	変化なし		大幅改定なし	加入なし	1区分	○				あり
20	外食産業	B	84	59	変化なし		2000年パート制度改定	組合なし	1区分	○				あり
21	外食産業	A	92	50%弱	上昇		99年パート制度改定	加入なし	3区分	○		○(契約・嘱託)		あり
22	外食産業	A	91	66	低下		96年パート制度改定	一部加入	1区分	○				あり
23	外食産業	A	92	71	上昇		99年パート制度見直し	加入なし	1区分	○				あり
24	外食産業	B	93	90	上昇		制度を整備中	組合なし	1区分	○				なし
25	外食産業	B	85	89	上昇		99年契約社員制度導入	組合なし	2区分	○		○(契約)		あり

(注) 従業員規模：全従業員数が 5000 人以上を A、1000-4999 人を B、300-999 人を C、299 人以下を D と表記。

【事例 26-50】

事例番号	業種	従業員規模	非正規比率(%)	性非正規に占める女(%)	正1990年代の推移	定90年代の制度改定	働非正規労働者の加入	用非正規労働者の雇用区分	非正規労働者の雇用区分の内容				パート社員区分の中の
									パートタイム	アルバイト	契約社員・嘱託	高齢嘱託、他	
26	外食産業	D	87	60	変化なし	95年パート制度改定	組合なし	1区分	○				あり
27	外食産業	C	57	97	上昇	大幅改定なし	組合なし	1区分	○				なし
28	写真現像業	B	37	89	変化なし	大幅改定なし	組合なし	1区分	○				なし
29	ホテル業	C	48	56	上昇	(94年業務開始)	加入なし	2区分	○		○(契約)		2区分
30	ホテル業	D	27	71	変化なし	大幅改定なし	加入なし	2区分	○		○(契約)		なし
31	旅館業	D	31	74	低下	大幅改定なし	組合なし	3区分	○	○		○	なし
32	テーマパーク	B	25	90	変化なし	2000年パート制度改定	組合なし	2区分	○		○(契約)		なし
33	テーマパーク	A	82	6割	変化なし	99年に契約社員制度導入	加入なし	3区分	○		○(契約、嘱託)		あり
34	ゴルフ場	D	60	—	変化なし	大幅改定なし	組合なし	3区分	○			○(キャディ)	あり
35	スポーツクラブ	D	66	64	変化なし	大幅改定なし	組合なし	3区分	○	○	○(契約)		なし
36	スポーツクラブ	A	79	—	上昇	98年契約社員制度導入	加入なし	3区分	○		○(契約、嘱託)		あり
37	ビルメンテナンス業	B	76	62	低下	大幅改定なし	加入なし	3区分	○	○		○	なし
38	ビルメンテナンス業	D	57	79	上昇	大幅改定なし	組合なし	2区分	○			○	なし
39	ビルメンテナンス業	B	88	76	変化なし	大幅改定なし	組合なし	1区分	○				なし
40	ビルメンテナンス業	C	38	76	変化なし	大幅改定なし	組合なし	1区分	○				なし
41	ホテルメンテナンス業	D	51	75	変化なし	(99年業務開始)	加入なし	1区分	○				なし
42	空港運営	C	39	74	上昇	98年契約社員制度導入	加入なし	2区分	○		○(契約)		なし
43	臨床検査業	C	63	70	上昇	大幅改定なし	組合なし	2区分	○		○(契約)		なし
44	臨床検査業	B	32	72	低下	大幅改定なし	加入なし	1区分	○				なし
45	コールセンター	B	90以上	97	変化なし	(97年業務開始)	組合なし	3区分	○		○(契約)	○	あり
46	コールセンター	D	98	94	変化なし	(94年業務開始)	組合なし	1区分	○				なし
47	銀行	B	20	81	上昇	大幅改定なし	加入なし	2区分	○		○(嘱託)		なし
48	銀行	C	11	99	上昇	98年集金部分の契約社員化加速	加入なし	2区分	○		○(契約)		なし
49	クレジット業	B	41	93	上昇	98年パート制度改定	一部加入	2区分	○		○(嘱託)		あり
50	クレジット業	A	90.4	88.1	変化なし	2000年パート制度改定	加入なし	2区分	○		○(契約)		あり

【事例 26-50 (続き)】

事例番号	業種	契約期間	パート社員の賃金体系				評価額の支給(支給決定にあたっての有無)	退職金	正社員への登用制	正社員への登用制	正社員への登用制	
			資格制度	人事考課(評価)を反映	成果・実績を反映	勤続年数を反映						
26	外食産業	1年	○(5)	○				一部	○	・人事考課、面接	これまでに10人程度	
27	外食産業	1年		○					○	・人事考課	実績はあるが人数不明	
28	写真現像業			○					○	・人事考課、一般常識の試験、面接	98年度9人、99年度5人	
29	ホテル業	原則1年(短期契約もある)		○					○	・契約社員から正社員へ登用(勤続1年以上) ・面接	99年度1人、2000年度3人	
30	ホテル業	1年		○								
31	旅館業	期間定めなし		○(3段階)				寸志(評価反映)	○	○	・人事考課	現在在籍の正社員の中の2人がパート社員からの登用
32	テーマパーク	最長1年の範囲		○(5段階)								
33	テーマパーク	6か月以内or1年	○(4)	○(5段階)		○		○(一定累積時間ごと)				
34	ゴルフ場	期間定めなし	○(7、キャディのみ)	○(キャディのみ)					運用	・本人の希望が強く優秀な場合	現在在籍の正社員の中の1人がパート社員からの登用者	
35	スポーツクラブ	2か月or6か月		○(4段階)				一部(評価反映)				
36	スポーツクラブ	2か月or1年	○	○				一部(評価反映)	一部			
37	ビルメンテナンス業	1年		○								
38	ビルメンテナンス業	1年		○(3段階)				○(評価反映)		○	・人事考課	実績はあるが人数不明
39	ビルメンテナンス業	1年		○(5段階)				○(評価反映)		○	・試験、面接	ほとんど実績なし
40	ビルメンテナンス業	6か月		○					一部餞別金			
41	ホテルメンテナンス業	2か月						○				
42	空港運営	3か月or1年						金一封	餞別金			
43	臨床検査業	1年		○(4段階)				○(評価反映)	一部	運用	・希望者を一般の採用と別枠で試験実施	実績はあるが人数不明
44	臨床検査業	6か月		○				○(評価反映)		○	・人事考課	実績はあるが人数不明
45	コールセンター	6か月or1年	○(6)	○				○(一部評価反映)	一部報奨金			
46	コールセンター	1年以内		○								
47	銀行	6か月or1年		○(5段階)				○		運用	正社員採用が難しい地域で実施したことがある	2名程度
48	銀行	6か月or1年						○	謝礼程度			
49	クレジット業	1年以内	○(4)	○(7段階)				一部(評価反映)		○	・試験、面接(通常の採用と同じ内容)	99年度は40名程度
50	クレジット業	1年以内	○(6,7)	○(3段階)				一部		運用	・全国転勤発生	ほとんど実績なし