

# 非正社員のキャリアと雇用保障

— 百貨店 A 社の事例から —

首 藤 若 菜\*

## はじめに

1990年代後半以降、いわゆる非正社員の労働実態に関する研究が蓄積され、その職務内容やキャリア体系、労働条件が明らかにされてきた。非正社員の比率は年々増加し、それとともにその職域は拡大している。非正社員のなかには、長期に勤続し、高度な技能を身につけ、責任ある仕事を担う層がいることが、数多くの研究で重ねて指摘されてきた<sup>1)</sup>。昨今では、こうした変化を後追いする形で、昇進・昇格制度が整備され、非正社員から正社員への転換ルートを設ける企業も増えている。

仁田によれば、今日、非正規雇用は「二層構造」をなしている<sup>2)</sup>。労働時間、年収、学歴構成などにおいて、「パート・アルバイト」と「契約社員・派遣社員」には明らかな違いがある。後者はいわゆる正社員により近い働き方をしており、その属性も正社員と重なる部分が多い。同様に佐藤は、1987年と2007年の『就業構造基本調査』を比較し、この20年間に、正規雇用が減少し、非正規雇用が増加してきたが、ここで増加した非正規雇用者が主に、有期雇用であっても契約が更新され継続的に雇用される常用雇用型の非正規雇用者であることを明らかにしている<sup>3)</sup>。こうした労働者には、中期的な「活用」を目的に企業内部での育成がおこなわれている。佐藤によれば、今日、長期にわたって雇用し、企業内部で育成する「長期継続雇用内部育成型人材活用」と、こうした「中期の継続雇用を前提に短期の人的資源投資を行い、キャリアの展開範囲は限定されかつキャリアの上限が低い『中期活用型』」、そして「労働サービス需要

\* 本研究は、平成22-23年度科学研究費補助金（課題番号22810019）により遂行された研究成果の一部である。

- 1) たとえば、本田一成『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、2007年や武石恵美子『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房、2006年など。
- 2) 仁田道夫「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、2011年3月、3-23頁。
- 3) 佐藤博樹「市場環境や労働市場の構造変化と労働政策の課題」社会政策学会編『社会政策』第3巻第1号、2011年6月、55-66頁。

の短期の変動に対応するための『短期活用型』の3層によって雇用構造は形成される<sup>4)</sup>。すなわちいずれにおいても、正社員と非正社員との間に、従来の非正社員の特徴——すなわち短い労働時間、短期勤続、低熟練など——を持ち合わせず、フルタイムで就労し、中長期間にわたり雇用を続け、一定の人的投資を受ける非正社員層が存在し、増加してきたことが指摘されている。

本稿では、こうした非正社員が、どのような契機で生まれ、企業内でどう位置づけられ、いかなる役割が期待されているのかについて、ある百貨店（以下 A 社とする）の1990年から2011年までの雇用区分の変遷をたどりながら検討する。より長期的な変化を考察することで、非正社員比率が高まる前と後で、雇用構造がどう変化したのかを明らかにしたい。

そして本稿では、とくにキャリアと雇用保障の視角から分析を深めていく。これまで非正社員の雇用保障は、あまり取り上げられてこなかった。非正社員と正社員との処遇の公平性をめぐる議論では、賃金における格差が中心とされてきた。日本型雇用システムの特徴である正社員の長期安定雇用を維持するためには、非正社員を雇用のバッファとせざるを得ないことは通説であり、市場経済の不確実性が増すなかで、企業がそうした雇用調整機能をさらに拡大する目的で非正社員を増加させてきたとの理解が一般的だろう。

だが、非正社員をめぐる状況は変わってきた。一つには、前述の通り、非正社員であっても一定の教育訓練を受け、キャリアを深め、技能を蓄積した層がいる。こうした労働者を景気変動に合わせて雇用調整の対象とすることは、投資コストの回収や取引費用の面において、合理的となるのだろうか。もう一つの変化は、こうした非正社員が、労働組合に組織化されはじめたことである<sup>5)</sup>。組織化後に、非正社員の賃金や手当面での処遇が向上し、キャリア体系が整備されるなど、労働条件の改善が図られることはすでに確認されている<sup>6)</sup>。従来、日本の組合運動が、組合員の雇用保障に焦点をあててきたことを考えれば、非正社員の組織化は、彼ら・彼女らの雇用保障を変える可能性がある。

こうした問題意識から、本稿では A 社を事例に、キャリアと雇用保障を軸に、1990年から2011年までの雇用構造の変容を明らかにする。

---

4) これらはすべて直接雇用だが、それ以外に、外部人材（派遣社員や請負社員）の活用が組み合わされる。

5) 組織化のケーススタディは、連合総合生活開発研究所「『非正規労働者の組織化』調査報告書」2009年に詳しい。

6) たとえば金井郁「非正規労働者の処遇改善と企業別組合の取り組み」『大原社会問題研究所雑誌』第633巻、2011年7月、19頁や橋元秀一「非正規雇用問題と企業別組合の役割およびその展望」『社会政策学会編『社会政策』第2巻第1号、2010年6月、27-37頁など。

## 1. 百貨店 A 社の雇用区分の変遷——1990年～2011年

### (1) パート社員の誕生

A 社は、日本を代表する老舗百貨店である。2011年現在、正社員と非正社員を合わせた総従業員数は約7,300人であり、国内に直営店 6 店舗を構える。

最初に、A 社の雇用区分が、過去20年間でどのように変化してきたのかを概説する。

1980年代までの A 社の従業員の雇用形態は、主に正社員と定時社員の 2 つだった。定時社員は、正社員よりも短い時間働く社員であるが、社会保険に加入する程度には勤務していた。そのほとんどが女性で、彼女らには、原則残業は課されず、正社員の補佐業務が任されていた。

1970年代に入ると、社会で女性雇用者比率が高まったことを受け、百貨店各社は、会社終業後の女性買い物客を取り込む目的で、閉店時間の延長をすすめる。A 社でも、1986年から段階的に閉店時間を午後 7 時に延長させることが決まった<sup>7)</sup>。当初、正社員の時間外勤務の増加で営業時間の延長に対応するが、すぐに人件費の増大が問題となったため、次いで総労働時間を増加させずにシフト勤務体制を導入するが、営業時間の延長がすすむにつれ、人手が不足するようになった。そこで人手不足を補うために、1988年にパート社員の制度を導入することが決まる<sup>8)</sup>。その時点で、勤務していた80名程度の定時社員には、正社員になるか、パート社員になるかの選択が迫られ、結果的にその多くは離職した。A 社のパート社員採用は、当時大きな反響を呼び、134名の採用に対して、1,112人の応募があった<sup>9)</sup>。

パート社員の制度が導入された時、A 社労働組合はパート社員についてユニオンショップ協定を結び、組合員とすることを要求したが、会社側との交渉で折り合いがつかず、組織化は実現しなかった。会社側は、離職率が高いと予想されるパート社員を組合員化することによって生じる種々の手間——たとえば、組合員になると、実質上の福利厚生役割を担う共済会に加入することになる<sup>10)</sup>——を理由に組織化に消極的だった。

その後、雇用管理上の転機は、1990年におとずれる。A 社は、1990年に 4 万平米を超える大規模な郊外店を出店した。その際、営業面積の拡大に応じた正社員の増員をせず、パート社員を増大させることで新店舗の開店に踏み切った。パート社員制度の導入からわずか 2 年の 1990年時点で、パート社員数は1,822人にまで増え、その比率は全社員の23.8%に達した。そ

---

7) A 社の社史より。

8) 企業の匿名性を高めるため、本稿では、正社員以外は仮称を使用する。

9) A 社の社史より。

10) A 社労組の組合員は、自動的に労組が運営する共済会の会員となり、そこから慶弔祝い金をはじめ様々な福利厚生を受ける仕組みとなっており、その会費は組合員本人、労働組合、企業の三者で負担する。

の後、1996年にも、同規模の郊外店舗を開店させるが、その時も正社員数を増員させず、パート社員数の増員によって対応した。つまり、それまで営業面積の拡大とともに正社員数を増やしてきたが、1990年を境に「(正社員の)増員なき増床」へと切り替えたのである。そしてA社は、雇用形態別の要員構成を見直し、1995年を最後に、高卒正社員の採用を中止した。これにより、正社員比率の減少はさらに加速していった。

「増員なき増床」をおこなった第一の理由は、人件費の抑制にある。都心部の店舗と比べ郊外店の売り上げは低いため、正社員を増加させては費用対効果が合わないとの判断がなされた。それに加え、パート社員の採用は、地元の雇用を拡大させ、地域密着型の店舗運営につながると思われた。そして90年代にはパートタイム労働が社会的に認知され、困難なく有能な人材を確保できるようになっていたことも寄与した。

パート社員の増加にあたり、各売り場では、業務の細分化と業務分担の明確化がはかられた。各売り場のマネージャーは、業務一覧表を作成し、正社員・パート社員のそれぞれが、どの程度、各業務に携わるかを詳細に定めた。正社員は、主に商品と接客に責任が与えられ、パート社員は、その補佐として付帯業務を中心に任されることになった<sup>11)</sup>。

## (2) 契約社員制度の導入

しかしパート社員の増加は、「販売力の低下」という新たな問題を引き起こした。ちょうどバブル崩壊後の不景気であったことも影響し、A社の売り上げは伸び悩んだ。90年代半ば頃には、労働組合に現場の組合員(正社員)から「人がいない」、「現場がまわらない」という声が届くようになった。それは、各職場に十分な従業員数が、数字上、配置されているにもかかわらず、十分な販売・接客能力を有した人が足りないという訴えだった。それに加え、90年代に営業時間が延長され、店舗休業日の削減もすすんだ。パート社員の多くは夕刻に退社するため、正社員の労働強度が高まり、不満の声が出てきた。そこで労働組合は、新たな雇用形態の導入を会社側に提案した<sup>12)</sup>。

労使協議を重ねた結果、1998年に契約社員制度が導入されることが決まる。当初、契約社員に期待されたことは、「販売力の強化」だった。A社は、契約社員を「販売のプロ」として位置づけ、彼女らを店頭での接客のみに特化させることとし、他店で販売職に従事していた者を中途入社で採用することにした。そのキーワードは、「就社から就職へ」だった。給与は、一般のブランド・ショップの販売員を基準に算定され、結果的にA社の短大卒正社員の初任給と同水準となった。そして契約社員は、当初から、ユニオンショップ協定のもと、組合員となることが決められた。会社側は、契約社員を正社員と同じ土俵で働いてもらいたいと考え、組

11) 佐野嘉秀「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』第481巻、2000年8月、12-25頁は、百貨店の職域区分の設定を労使関係の視点から論じている。

12) 契約社員制度ができる経緯については、前掲佐野(2000)に詳しい。

織化要求を積極的に認めた。

しかし、契約社員を販売職に特化させたことは、職場で軋轢を生じさせることになった。契約社員には、商品の発注、商品管理、商品の包装・梱包などの付帯業務を一切せず、販売業務だけを担うことを前提にスタートしたのだが、各売り場はチーム労働で運営されているため、付帯業務と販売業務を切り離すことは難しい。職場がうまく回らず、契約社員の力も十分に発揮されなかった。そこで、2000年に労使で大幅に契約社員の役割を見直し、人事戦略を練り直した。その結果、契約社員を販売職に特化させることをやめ、短大卒・高卒正社員が果たしてきた役割を担う従業員と位置づけることを決めた。そして契約社員の新規学卒者（高卒以上）採用を開始し、同時に、2000年を最後に、長年続けてきた短大卒の正社員採用を取りやめた。

こうして新規学卒者を対象に契約社員の採用を始めたところ、不景気であったことも影響し、予想以上に採用競争力が高かった。当初、高卒者、短大卒者からの応募を想定していたが、蓋を開けてみると、大卒者の応募が多く、有能な人材を十分に獲得することができた。それ以後、契約社員制度は定着し、多い年には年200名程度を採用し、従業員に占める比率を伸ばしてきている。そして次第に、秋入社の実験者採用者は徐々に数を減らし、春入社の新規学卒者採用者がほとんどを占めるようになった。

### （3）非正社員の組織化と処遇改善

少し年代が戻るが、労働組合は、1990年代にパート社員数が増大したことを受けて、1996年に執行部内にパート社員の組織化担当を設置し、1999年にはパート社員の意識調査を実施している。それまで組合は、パート社員を企業へのロイヤリティが相対的に低いと捉えていたが、この調査を通じてパート社員の会社への忠誠心の高さそして仕事への意欲の高さを知ることとなった。また、郊外店を中心にパート社員が店舗運営の中核を担っているにもかかわらず、職場で「(個人名ではなく、総称である)パートさん」と呼ばれ、正社員から「下に見られている」ことに不満を抱く人が多いこともわかった。そこで組合は、職場に一体感を醸成するためにも、パート社員を組織化することを決めた。

2000年には、まず社会保険に加入しているパート社員の組織化に着手した。社保加入のパート社員は、働き方において正社員に比較的近い存在であり、パート社員のなかでもこの層が最も人数が多いため、最初に組織化の対象とした。組合説明会を開催し、一人ずつ署名捺印をもらいに回った。パート社員にとっては、組合員となれば組合費を徴収されるが、同時に既述の共済会への加入が認められ、福利厚生適用を受けられるという実利的なメリットがあることも影響し、組織化は、比較的スムーズにすすんだ。その翌年、組合は、さっそくパート社員だけを対象とした賃金ベア要求をおこなっている。その後、2002年に社会保険非加入のパート社員も同様に組織化し、同年、全従業員の組織化を終えた。

2000年に入ると、「仕事内容」と「賃金・労働条件」の不満が、とくに契約社員の間で高ま

ってきた。2004年3月に、組合は会社側に異なる雇用形態の従業員の待遇のあり方を労使で検討することを提案し、同年4月から議論を開始した。そして2005年に労使で「従業員待遇の考え方」をまとめた。これはそれぞれの雇用形態ごとに、現在および将来に期待されている役割、責任、権限が何であるのかを示し、各雇用形態のキャリア体系に基づき、雇用形態間に存在する処遇格差の合理性を説明したものである。つまり、異なる雇用形態間の「均衡処遇」を確認する内容となっている。これについては次節で詳しく述べる。

同時に労使ともに、非正社員の処遇改善にも取り組んだ。同年(2005年)に、契約社員から正社員への転換制度が導入され、初年度(1998年)に入社した契約社員のうち、職場リーダーに就いていた契約社員8名が正社員となった。その後、10名程度の契約社員が、毎年正社員へ転換し、近年はその数が年30名前後まで上昇している。同時に、パート社員から契約社員への転換も積極的に推し進められるようになり、実際に転換者が増加している。2006年には、有給休暇・年間休日数、育児・介護休職制度の見直しをおこない、契約社員と正社員とで、これらの条件を統一させた。そして65歳までの就業を可能とする再雇用制度の適用を契約社員とパート社員にも拡大させた。

## 2. 雇用形態別にみた労働の実態

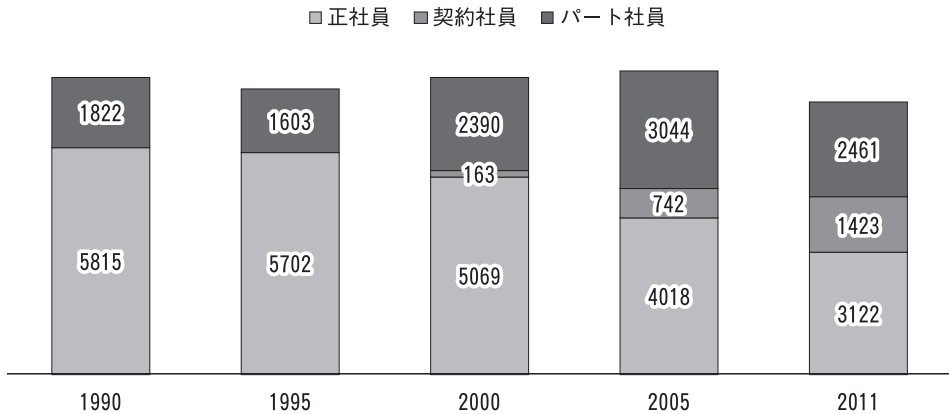
### (1) 3つの雇用区分

2011年8月現在、A社には従業員7,283名が在籍する。その雇用形態は、大きく3つに分かれる<sup>13)</sup>。

第一には、正社員である。正社員は、かつては高卒、短大卒、四大卒の3つの採用枠があったが、1995年に高卒採用、2000年に短大卒採用が取り止めとなり、現在は四大卒採用のみである。中途採用はほとんどおこなわれていない。バブル崩壊後の1990年代半ば以降、毎年50人強が入社し、そのうち2～4割を女性が占める。

第二の雇用形態は、契約社員である。契約社員とは1年契約の有期雇用で、フルタイムで働く社員を指す。2010年度から勤続4年目以降の者は期間の定めのない雇用となった。「期間の定めのない雇用」の「契約社員」とは矛盾した用語であるが、本稿では正社員との違いを明確にするために、あえて「契約社員」という名称を使用する。契約社員(4年目以降)の有期雇用制度の解消については、後に詳しく述べる。契約社員の採用は、春(新規学卒者対象)と秋(既卒者対象)の2回おこなわれているが、今日では圧倒的多数が春採用で入社する。秋採用者は極少なく、そのほとんどは以下に説明するパート社員から契約社員へと転換する者によって占められている。採用数は、景気変動によって増減するが、平均して年100名程度が入社し

13) その他、高齢者雇用の社員もいる。2011年現在、高齢者社員を含むその他の社員は、300名弱在籍する。



出所：A 社人事部の資料により著者作成。

図1 A社の雇用形態別従業員数

ている。契約社員には、店舗での販売職、法人外商職、経理職の3つの採用枠があり、それぞれの採用枠で入社すると、それ以外の業務に異動することはない。

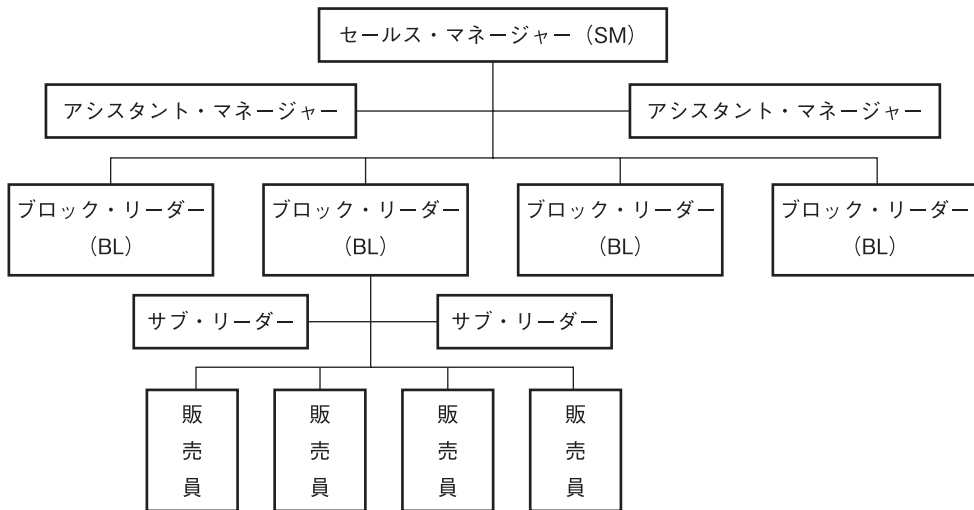
第三には、パート社員である。パート社員は、正社員よりも短い勤務時間で、1年契約の時給制の社員である。社会保険に加入する者と、非加入（被扶養）の者が存在するが、A社でのパート社員は、9割が前者である。パート社員の採用は、退職者補充の形で随時おこなわれている。正社員と契約社員は、本社人事部による採用であるが、パート社員は店舗ごとの採用となる。

図1は、1990年から2011年までのA社の雇用形態別にみた従業員数の推移である。総従業員数は、大きく変わっていないものの、正社員数は1990年の5,815人（76.1%）から2011年の3,122人（42.9%）へと大幅に減少した。前述の通り、高卒正社員と短大卒正社員の採用が中止されたことが影響しており、今後さらに低下すると予想される。一方で、パート社員は1,822人（23.9%）から2,461人（33.8%）へと増加した。契約社員も、順調に数を増やしており、2011年現在1,423人（19.5%）と全体の2割弱を占めている。

## （2）販売職の職場体系

A社での従業員の圧倒的多数が店頭販売に従事するため、ここでは販売職<sup>14)</sup>に分析対象を

14) 百貨店業務の直接部門では、販売職以外にバイヤーと呼ばれる買付をおこなう職種が、もう一つの基幹的な職種として存在する。バイヤーの育成は、販売職のそれと異なる。大卒新入社員の場合、入社当初はみな販売部門に携わるが、入社3～4年以降に、販売職のステップであるブロックのリーダーにならずに、「商品係」として計数管理を任せられ、4～5年目にアシスタント・バイヤーとなり、6年目に昇格試験に受験し、バイヤーとなる。バイヤーになるか販売職になるかは、3～4年目に分岐



出所：聞き取り調査に基づき著者作成。

図2 職場の概念図

絞り、その職務、キャリア、労働条件を紹介する。

A社では、職場の最小単位をブロックと呼ぶ。ブロック制は2005年に導入された。それまで職場の区切りは、各売り場のセールス・マネージャー（以下、SMと略す）に任されていた。たとえば、子供用品売り場の場合、現在は、男児服、女児服、子供雑貨がそれぞれ別のブロックとして編成されている。だが以前は、子供服と子供雑貨を同じ職域とするかどうか、男児服と女児服を分けるかどうかは、SMの裁量によって決められていた。職域が明確に決まっていない場合も多く、相対的に広い職域のなかで、人材の配置、仕事の割り振りがおこなわれてきた。ブロック制が導入されたことにより、各職域の区切りは明確となった。それにより販売業務に携わる従業員は、自分の専門領域を認識でき、自らの顧客を意識し、顧客のニーズや流行をより細かくかつ正確に把握できるようになった<sup>15)</sup>。

各ブロックには、ブロック・リーダー（以下、BLと略す）が1人配置されており、その下には、サブ・リーダーが1～2人、さらにその下に無冠の販売員が数名在籍する（図2）。1ブロックは、5～10名で構成される。そして複数のブロックをまとめる役割としてSMがあり、SMを補佐する役割としてアシスタント・マネージャーがいる。SMは、3～5ブロックを範囲とする。SMとアシスタント・マネージャーは正社員のみが担当。BLには正社員と契

点があり、ここでブロック・リーダーとなれば、販売職で育成されるが、商品係となればバイヤーとしての育成が始まる。ただし買付業務は、本店勤務者しか携われないため、その後支店に異動となった場合には、バイヤーのキャリアから外れる。

15) たとえば子供服の場合、顧客は子供自身、親世代、祖父母世代の場合があり、どの顧客にターゲットを絞るかによって、販売戦略が異なってくる。



約社員が約半数ずつ存在し、サブ・リーダーは契約社員によって担われ、その下の販売員はほぼ契約社員とパート社員で占められている。

ブロック制の導入は、権限の分散化をもたらした。以前は、SMとアシスタント・マネージャーが、売り場の商品展開を考え、その下で働く従業員は、基本的に彼らの指揮のもと職務を遂行してきた。しかしブロック制導入後、新たに誕生したBLには、各ブロックの商品展開の企画、在庫管理そして商品の発注権が与えられた。つまりブロック制の導入により、BLやサブ・リーダーにも、主体的に業務を遂行することが期待されるようになった。そしてSMやアシスタント・マネージャーは、より広範囲である売り場全体の計画や企画およびその人的管理に集中できるようになった。

### (3) 大卒正社員のキャリアコース

大卒で入社した正社員は、入社後2年間は基本となる販売の仕事を経験する。その後6年目までの4年間のなかで、店頭販売業務(SMのアシスタント)と商品関連業務(バイヤーのアシスタント)のキャリアが用意されている(いずれを、どのタイミングで経験するかは個人によって異なる)。どういうキャリアを踏んだとしても、勤続6年目までにほぼ全員がアシスタント・マネージャーを経験する。ここまでは昇進試験を伴わず、上長の推薦と面接により昇進できるため、ほぼみな自動的に昇進する。その後、勤続6年目にSMを含むマネジメント職への昇進試験の受験資格が与えられる。本人が希望し、順調に合格した場合、7年目にはSM(を含むマネジメント職)になることができる。SM(を含むマネジメント職)への昇進時期には個人差が生じるが、勤務を続けている限りほとんどの者が昇進する。

大卒正社員は、いわゆる総合職だが、転居を伴うような人事異動はあまりない。まず入社3年目までは、異動はほとんどおこなわれない。勤続4年目以降は、店舗間異動および同一店舗内で担当部署の異動が生じる場合がある。さらにSM(を含むマネジメント職)になると、店舗間異動の頻度は増す。しかしA社はすべての店舗が比較的近隣地域にあるため、転居を伴う異動は多くない。

A社の賃金制度は、いわゆる役割成果給であり、賞与は業績連動型である。従来の賃金体系は職能資格給だったが、2000年に管理職(部長以上の職)に、2003年から中間管理職(SM以上の職)に、2006年から現場の販売員を含めたすべての従業員(ただしパート社員を除く)に役割成果給制度が適用されるようになった。

職能資格給から役割成果給に変わったことにより、ポジション(役割)の変化が給与に反映され、時には給与の低下も生じるようになった<sup>16)</sup>。BLからアシスタント、そしてSMへと職位が上昇するのに伴い給与は上がっていくが、誰をどの職位につけるのかは、人事異動の範疇

---

16) ただし、給与下落には、下限を設けているため、極端に賃金が低下することはない。

として現場と人事部との協議により、毎年、見直される。評価結果次第では、翌年のポジションが変わり、役割の変更によって、賃金が下がることもありうる。たとえば、本店の婦人服のSMを担当していた正社員が、そこで十分な評価を受けられず、翌年から地方店の食品売り場のSMやアシスタント・マネージャーになることがある。この場合、店舗の違い、役割（職位、担当部署）の違いによって賃金が減少する。ただし、当然のことながら、職務転換や店舗間異動は、評価が悪いためだけに生じるわけではなく、教育訓練や人材の効率的配置を目的におこなわれることもある。けれどもそうした異動もまた、賃金額の決定に影響を及ぼす。

こうした毎年の査定は、5段階評価でおこなわれる。ただし労使間の取決めにより、各段階に位置づけられる従業員割合は固定されているため、すなわち従業員全体の評価を引き下げて、総額人件費の削減を図ることはできない仕組みとなっている<sup>17)</sup>。また評価結果や異動により賃金テーブルが下がった場合でも、これまでの職場慣行では、大幅な賃金下落は実行されておらず、賃金下落分は、だいたい月額・数万円以内に収まる。

#### （4）契約社員のキャリアコース

契約社員は、入社するとまず販売職に従事し、その後、最速の場合、3年目でサブ・リーダー、5年目でBLになる。契約社員の昇進の幅はBLまでであり、それ以上の昇進は、正社員に転換することが求められる。BLを1年以上経験した者は、正社員の登用試験を受験することが認められている。つまり最短の場合、6年目で正社員になれる。正社員になれば、BLの経験を4-5年積んだ後、アシスタント・マネージャーに昇進することが可能であり、早い人は勤続10年目にアシスタント・マネージャーになる。

契約社員は、BLになることを期待され育成されるが、一方でBLになった後に、契約社員のまま長期に勤続することは想定されていない。もしBLとなった契約社員が、正社員の登用試験に挑まず、契約社員のままにいる場合、昇進が頭打ちとなることに加え、モチベーションの低さから評価が下がり、BLという役割が担えなくなる可能性がある。実質的に、契約社員のままBLであり続けることは難しいと予想される。すなわちBLになれば、次のステップとして正社員になることが求められ、アシスタント・マネージャーを目指すことが促される。

契約社員が正社員に転換する制度は、2005年に導入された。当初は毎年10名ほどが正社員に転換していたが、現在では年30名が正社員になっている。契約社員の採用数は年によってまちまちだが、たとえば2000年半ばに100名前後を採用した年をみると、入社した100名のうちBLになるまでの間に、約半数が離職している。勤続5年目には人数が50名ほどに減り、そのうち約30名がBLとなった。そのため勤務を続け、順調に昇進を重ねれば、かなり高い割合で正社員になることができる。ちなみにこれまでの離職者ほぼすべてが、自己都合による離職である。

---

17) 総額人件費は、ベースアップにより、むしろ毎年上昇している。

契約社員は1年契約であるものの、会社側が雇用量の調整を理由に、契約更新しなかったケースは、これまで発生していない<sup>18)</sup>。

こうした契約社員のキャリアコースは、旧来存在した短大卒正社員のキャリアコースと酷似している<sup>19)</sup>。短大卒正社員で入社した場合、入社後、販売経験を経たうえでBLとなり、その後アシスタント・マネージャーとなっていた<sup>20)</sup>。アシスタント・マネージャーまでは、前述の通り、昇格試験を伴わないため、ほとんどの人が昇格した。だが、その後SMになるのはごく少数である。短大卒正社員がSMになれるのは勤続15~20年頃であり、統計でみると、だいたい50名ほど入社した同期なかで1,2名が昇進している。

勤務時間は、残業時間・休日出勤などの拘束の程度を含めて、契約社員と正社員はほとんど変わらない。その他、年間休日数および有給休暇の日数、育児休業制度（最長3年間）や介護休職制度（最長1年間）は、処遇改善の結果、現在では正社員と同等の内容が保障されている<sup>21)</sup>。両者の労働条件上の違いは、まず店舗間異動の有無にある。契約社員でいる限りは、店舗間異動は課されない。そして賃金面での違いが大きい。初任給は旧来の短大卒正社員と同等であり、基本給の上がり方は大きく変わらないが、賞与水準が明らかに異なる。結果的に、年収でみると、契約社員の給与は、短大卒正社員の7/8割に抑えられている。契約社員にも、役割成果給、業績連動型賞与が適用されているが、それぞれ正社員のそれらとは中身が違う。契約社員の役割成果給は、正社員と比べ基本給部分が厚く、役割給の部分が薄くなっており、過去の職能資格給に近い。業績連動型賞与についても、正社員よりも掛け率が小さく、たとえばまったく同じ給与、職位である正社員と契約社員で比べた場合、2割ほどの格差が生じる。そして契約社員のままでいる場合、勤続年数を重ねれば重ねるほど賃金カーブは横ばいとなる。

#### （5）パート社員のキャリアコース

パート社員は、そのほとんどが販売職として店頭販売に従事する。採用開始当初は、パート社員には補助業務を中心に任せることが想定されていたが、パート社員数の増大により、パー

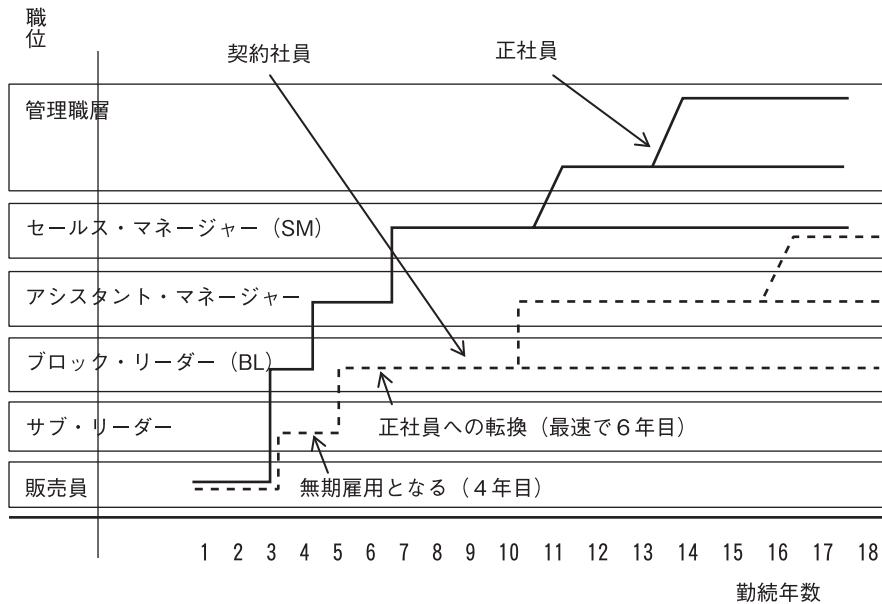
---

18) 会社都合で契約更新を拒むケースは、これまでほとんど生じておらず、それは契約社員の勤務態度が突出して悪い場合等に限られてきた。その場合においても、その情報は必ず労働組合に入り、組合が事情を確認することになっている。

19) 旧来の短大卒正社員と契約社員との労働条件上の違いは、次にみる賃金を除くと、店舗間異動の有無（短大卒社員は、店舗間を異動することがありえた）、職務の限定性（契約社員には販売職、経理、法人外商の3つの採用枠があり、それ以外の職務はおこなわないが、短大卒社員には職種間異動があること）である。

20) ただし、すでに述べた通り、BLは2005年にブロック制が導入されたことにより誕生した職位であり、それ以前は存在していなかった。そのため、過去の短大卒正社員と現在の契約社員とのキャリアコースを厳密に比較することは難しい。

21) 当初の年間休日数は、正社員が114日、契約社員が110日だったが、2006年に112日で統一された。同年、有給休暇日数は、契約社員のそれを20日から22日に拡大された。



出所：ヒアリング調査に基づき著者作成。

図3 正社員と契約社員のキャリア体系の概念図

ト社員の職域の拡大、技能の高度化が進んだ。今日では、勤続が長く、販売スキルの高い者のなかから、それ以上のキャリアを望む者には、契約社員に転換することが促され、希望者は契約社員の秋採用に応募することになる。

現在、A社のパート社員のうち、社会保険に加入しているパート社員は9割を超えている。これは、2000年代に、意識的に社保加入パートの比重を高めてきた結果である。A社では、百貨店の職務は、パート社員とはいえ、顧客とのつながりが重視される仕事であり、定型化できない作業が多く含まれているため、短時間勤務者の組み合わせでは引き継ぎコストが大きくトラブルが発生しやすくなると考えている。そして同時に、パート社員のなかで、より長く働きたいという希望が高まってきたことから、勤務時間の長いパート社員を増やしてきた。

#### (6) 職務の分担

A社では、ブロックごとに、すべての作業を割り振った表(各作業の担当者一覧)が作成されている。SMがこれを作成し、各ブロックに配布する。パート社員は、主に販売関連業務と付帯業務を担い、正社員と契約社員は、主に商品に関わる業務と顧客の取り扱いを専門に担う。同一の職位にいる限り、正社員と契約社員の職務内容、責任において差異はみられない。両者ともに、入社後、付帯業務などの簡単な仕事を経験し、店頭での接客を重ねながら、知識を増やし、そして計数管理などの高度な仕事を学ぶとともに、責任が重くなっていく。単純な作業から始め、経験を重ねるにつれて、より高度な仕事を担っていく過程は同じである。ただ

し管理職候補として採用される正社員は、より広範囲で職務経験を重ね、より早いスピードで高度な仕事を任されるようになり、その結果、すでに述べた通り、両者の昇進・昇格のスピードには歴然とした差が生じる。

一方で、パート社員と正社員・契約社員との間には、明確な職務内容の違いがある。それは単純な作業のなかにもみることができる。たとえば婦人服ブロックにおける作業一覧をみると、付帯業務のなかに「用度・カウンターの整備（たとえば、レジに買い物袋を補充する作業など）」や「ストック整理（届いた商品を倉庫に入れ、色別、型別に分けて、配列する作業）」が含まれている。一見、両者ともに雑用と思える作業であっても、買い物袋の補充はパート社員に任せ、ストック整理は正社員・契約社員に課すケースが多い。正社員と契約社員には、より商品に触れる機会を増やすことで、彼ら・彼女らに、素材の感覚を体に叩き込ませるという技能育成がおこなわれている。こうした作業を繰り返すことで、たとえば洋服の素材が、綿素材か綿とポリエステル合成素材なのかを触ってわかるようになる。また各商品の色の展開や型の幅を覚えさせることにもつながる。こうした知識が、店頭接客時に役立つことは言うまでもない<sup>22)</sup>。

その一方で、パート社員であっても、在庫の管理や発注も、経験を積みれば任されるようになる。たとえば、女児服ブロックのなかで、「ハンカチ担当はパート社員の　　さん」と決め、ハンカチについては、発注から在庫管理まで責任を持たせることがある。ただしパート社員が担当するのは、あくまでも担当するハンカチの在庫伝票や発注伝票の作成までであり、どれだけの在庫を抱え、どれだけを返品するかなどの判断は、正社員と契約社員のみがおこなう。あくまでも計数管理は、正社員と契約社員の主業務なのである。

### 3. 非正社員の雇用保障について

#### (1) 契約社員の有期雇用制度の見直し

すでに述べた通り、A社では2010年から、契約社員の雇用契約が、4年目以降は期間の定めのない雇用となった。有期雇用を解消した最大の目的は、定着率の引き上げにある。人事戦略上、契約社員は、BLになることが期待されてきた。BLになるためには、最低限のマネジメントや顧客対応の感覚を身につけなければならず、それには少なくとも5年の勤務経験が必要だと考えられている。さらにBLになった後に、少なくとも2-3年は勤務することが期待されていた。だが、実際には、契約社員の離職率は年10%前後であり、勤続5年以内に約半数

22) 今日のように詳細な業務分担を決めるようになったのは、パート社員の採用が進んだ1990年前後であった。だがそれ以前から、自然と正社員は、商品に携わる仕事を担ってきた。それは商品の入った段ボールが重いことから、その運搬は男性が多い正社員が何気なく担っていたためであったが、今日では、技能形成上の面から意識的に、女性であっても正社員には同様の付帯業務を課している。

が辞めていった。過去に存在した短大卒正社員と比べて、その勤続年数は短く、契約社員の離職率の高さは、会社側の当初の予想を上回るものだった。

そこで A 社では、2005年には契約社員から正社員への転換ルートを設け、その後、それまで入社5年目以降に一律30万円支給していた退職金制度を中止し、確定拠出年金（月5,000円）に変更した。同時にそれ以前は、契約社員にも、制度上、店舗間異動を課しており、そのことが彼ら・彼女らの不安要素の一つになっていた。実際には、店舗間異動はほとんどおこなわれていなかったため、制度を改正し、店舗限定職へ切り替えた。こうした労働条件の見直し、長期勤続を促す仕組みを導入したことによって、一定の効果があらわれ、離職率は下がりはじめた。

だがそれでも各職場における販売力の低下は否めなかった。その理由の一つは、従来、販売業務の中心を担ってきた短大卒・高卒正社員の年齢があがり、彼女らが退職していったことにある。もう一つは、1990年代以降、A 社のみならず百貨店業界全体で、営業時間の延長と店舗休業日数の減少を進めてきたことにより、従業員同士のシフトの重なりが少なくなり、熟練した販売員の姿をみて、販売スキルのノウハウを継承することが難しくなったことにある。こうした変化を受けて、契約社員により有能な BL になってもらうことを目的に、契約社員の不安を少しでも取り除き、さらに定着を促そうと考え、労使協議の結果、契約社員の有期雇用契約を見直すことが決まった。

会社側は、契約社員が離職する主な理由に、将来に対する不安があると考えていたが、組合によれば、契約社員から有期雇用制度の廃止を求める声が大きかったわけではない。なぜなら、1年ごとの契約更新とは言うものの、実際に契約が更新されないケースはほとんど発生せず、従業員の間では望む期間働き続けることが可能だとの認識が広まっていたためである。そのため4年目以降に雇用期間の定めがなくなることに對して、契約社員からは、歓迎の声が聞かれた一方で、「なぜ今さら変更するのか」という意見も多く出された。けれども実際、制度変更後、離職率はさらに低下傾向を示している。その背景には、それまでの契約更新が契約社員にとって転職を考える契機となってきたが、そうした機会がなくなったことが大きいと推定される。

また会社側は、契約社員の雇用期間の定めをなくすことで、彼ら・彼女らの気持ちが緩み、士気が下がることへの危惧はもっていない。それは有期雇用でなくなると同時に、役割成果給が適用され、成果が上がらない場合は、それが処遇に反映されるためである。BL やサブ・リーダーといった役職につくと、評価にさらされ、責任が重くなる。単に安定雇用を求め続けるだけの生半可な気持ちでやり続けることは、そもそも難しい職務だと判断している。

## （2）店舗閉鎖と雇用の維持

A 社は、2010年3月に都内近郊にある X 店を閉鎖した。しかし、それによる整理解雇は、

非正社員を含めおこなわれなかった。X店には、従業員415名が在籍し、そのうち正社員は99名、非正社員は316名だった。非正社員のうち約200名がパート社員であり、約100名が契約社員であった。

まずX店の閉鎖は、その1年前の2009年に本社にて決定された。組合にそのことが伝えられると、組合はすぐにX店に勤務する全従業員の雇用確保を会社側に要求した。会社側は、正社員と契約社員については、本社人事部と雇用契約を締結しているため、正社員はもちろんのこと、契約社員についても再契約を希望する者は、他店舗での雇用を確保することを約束した<sup>23)</sup>。だがパート社員については、X店と雇用契約を締結しているため、店舗が閉鎖する以上、契約はいったん解除せざるをえないことを確認し、そのうえで再雇用を希望する者については、他店舗での需要を考慮しながら、可能な限り努力することを伝えた。会社側は、他店舗でどれだけ的人员が必要かについてヒアリングをおこない、総額人件費の枠を変えずに要員構成を作った結果、配転希望者数と需要数が合えば、全員採用となるが、それが合わなければ、全員の雇用確保は難しい、と組合に繰り返し伝えていた。

その後、A社は、X店が閉鎖されるまでの1年間、他の店舗でパート社員の採用を著しく抑制し、X店から異動してくる者を受け入れる体制を整えた。ただしこの採用抑制は、雇用確保だけを目的としたわけではない。店舗閉鎖が決定された2009年春は、前年秋にいわゆるリーマン・ショックが起り、景気の低迷が続いていた時期である。全国的に百貨店の売り上げは大きく落ち込み、必然的に採用抑制に迫られた。そのためA社では、パート社員の退職者の補充をしなかったが、人員が減った職場でも、残業時間の増加や、労働密度の強化といった現象はほとんど起きなかったと労使ともに述べている。現場の従業員からも反発の声はさほど上がらなかった。その背景には、正社員の賞与体系が業績（営業利益）にリンクするため、売り上げが伸びなくても、経費（人件費）を削減することで業績を確保し、厳しいなかでも一定水準の賞与を得たいという気持ちも関係した。

そうしてX店が閉鎖されると同時に、各店舗では一斉に大量のパート社員の再雇用がすすめられた。パート社員の再雇用は、通常通りの採用試験で実施され、一般の応募者もいたが、これまでA社での接客経験があるX店のパート社員の採用合格率は明らかに高かった。X店の閉鎖とともに、退職を選択した社員もあり、正社員で若干名、契約社員で約1割、パート社員では約3割が自発的に離職したが、それ以外の社員は、正社員・契約社員では全員が、パート社員でも9割以上が雇用継続された。異動先の店舗については、極力希望の店舗に配属されるよう、希望店舗を複数あげさせるなどの対応が組合を通じてとられた。

---

23) 契約社員は本来、店舗間異動をしないことになっているが、雇用確保のため、店舗間異動が求められた。

#### 4. 考察——1990年から2010年の雇用構造の変容

##### (1) 「身分」制の再編

A社の労働実態は、先行研究で明らかにされてきたことと見事に重なり合う部分が多い。

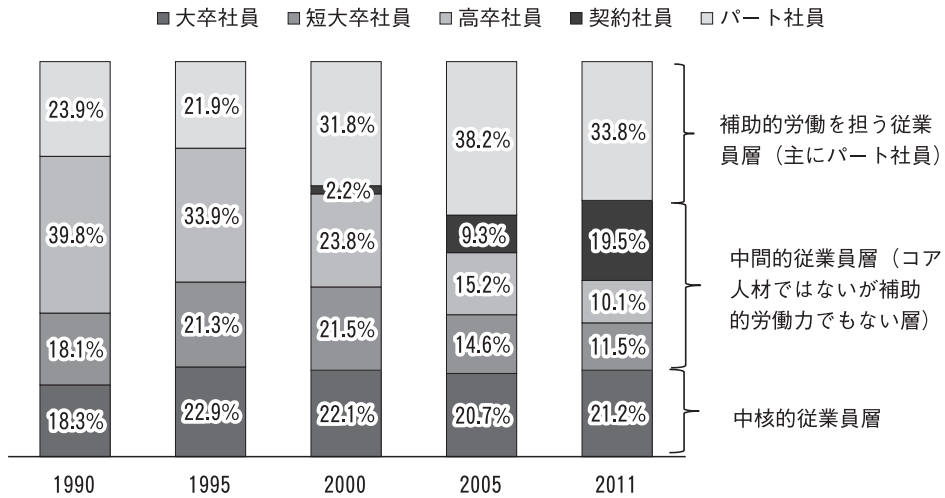
先行研究では、1990年代後半から増加した非正社員層が、それ以前のパート・アルバイトとは異なり、フルタイムで働き、相対的に長期にわたって雇用が継続され、結果的に技能が深まっていることが指摘されてきた。非正社員の「二層化」(仁田2011)である。A社での契約社員は、そうした非正社員の上位層と合致する。

けれども、過去20年の変化を辿ると、幹部候補の正社員と、補助労働のみを担うパート社員との間に、短期勤続者では担えないような一定のスキルを有する従業員層を抱える、という意味での3層に分けた雇用管理の体系は、今と昔で何ら変わっていない。雇用形態だけに着目すると、この20年間、「正社員+パート社員」から「正社員+契約社員+パート社員」へと雇用区分は変化してきた。しかし、過去に存在してきた「正社員+パート社員」の区分の下でも、周知の通り、正社員のなかには、管理職候補として異動を重ね、育成されていく大卒正社員と、売り場での接客を中心に基幹業務に従事しつづける短大卒・高卒正社員の2層が形成されており、すなわち「大卒正社員+短大卒・高卒正社員+パート社員」の3層で雇用管理がおこなわれていた。契約社員には、その採用開始前後に短大卒・高卒正社員の採用が中止され、短大卒・高卒正社員の代替の位置づけが与えられた。つまり従来、コース別人管理制度のもとで、主に正社員女性が担ってきた労働が、フルタイム常用型の非正社員に置き換わってきたと言える。両者とも、そのほとんどは女性であるが、「性」を基軸とした雇用区分から、「雇用形態」を基軸とした雇用区分への変化とも言い換えることができる。けれどもそこに雇用管理上の質的な変化はなく、それは「身分」制の再編に過ぎない。

契約社員は、その担当業務の内容、労働時間、キャリア体系において、旧来の短大卒・高卒正社員のそれと極めて近く、質的に過去の正社員の労働を担っている。ただし、繰り返しになるが、契約社員は、その制度の導入当初から、彼女らの代替として計画されてきたわけではない。契約社員のキャリア体系と労働条件は段階的に見直され、現在に至る。それは行き過ぎた非正社員化に修正を加えてきたようにもみえる。

こうして過去の短大卒・高卒正社員に極めて近づいた契約社員が、それでも正社員として雇用されない理由は、やはり人件費の違いにある。契約社員と短大卒・高卒正社員は、基本給こそ大きな差異はないが、賞与、退職金(企業年金を含む)を含めた賃金水準には明確な格差が生じる。このことは、当然、契約社員に公平性についての不満を生じさせる。そこであえて入口(入社時)を契約社員という形態にとどめ、契約社員に「正社員ではないこと」を意識づけさせる必要があると考えられる。つまり、旧来の短大卒・高卒正社員層(周辺の正社員)の賃





出所：A 社人事部の資料により著者作成。

図4 雇用区分別にみた従業員比率

金の引き下げに、契約社員制度が使われたとの見方もできる。

しかしもし、こうした労働条件の低下によって、従来採用してきた短大卒・高卒労働力と同等の労働力の確保ができなければ、その見直しを迫られたはずである。けれども現行の労働市場の需給状況では、契約社員の労働市場で、旧来の労働力と遜色ない、もしくはそれ以上の労働力を獲得できるため、定着することとなった。

管理職候補である中核的正社員とパート社員の二層では、職場がうまくまわらず、その中間層が必要となることは、従業員の構成比率の推移からも裏づけられる（図4）。まず大卒正社員は、1990年の1,394人（全雇用者に占める比率18.3%）から2011年の1,547人（同21.2%）と、その数はまったく減らしておらず、従業員全体に占める比率も一定数を保っている。この間に進んだ正社員の減少が、管理職候補の中核的正社員層以外で起きたことは明らかである。パート社員数およびその比率は、1990年代後半以降高まり、1995年の1,603人（同21.9%）から2005年には3,044人（同38.2%）へと増大した。この間、徐々に勤務時間の長いパート社員の割合を増やし、パート社員の一部が「中間的従業員層」に近づいたものの、それでも、現場では販売力の低下が問題となっていく。そこで、契約社員の採用を開始、その数を増やし、定着をはかってきた。結果的にパート社員は、2011年に2,461人（同33.8%）まで減少している。

## （2）非正社員の組織化と組合運動の質的变化

先行研究では、非正社員の組織化がすすむことにより、非正社員のキャリア体系や昇給制度が整備されることが明らかとなってきた。A社でも、同様の事実が確認された。2000～2002年の組織化後、組合は「従業員待遇の考え方」を発表し、責任の度合、昇進の幅、キャリア・

パス、異動の範囲などを雇用形態ごとに比較できるような形で提示した。そして順次、パート社員から契約社員へ、契約社員から正社員へと他の雇用形態への転換ルートを設け、実際に転換する者を増やしてきた。様々な雇用機会にアクセスできる層を拡大した、という意味において、労働組合が果たした役割は大きい。

労使で取り決めた「従業員待遇の考え方」は、異なる雇用形態におかれた組合員が、相互に労働条件の納得性を高めるために、雇用形態間の処遇格差の合理性を示したものである。それ以後、各職場では決められた範囲内での職務、役割に各雇用形態の従業員が位置づけられ、処遇に見合った職務が与えられるようになった<sup>24)</sup>。非正社員が主戦力として位置づけを得るようになると同時に、彼女らの労働条件は向上してきたと言えよう。そうした点においても、組織化の意義は大きい。

だがそれは、従業員間の格差を公然化したとの見方もできる。そもそも組合員であった正社員の間でも、前述の通り、学歴を基軸に、昇給・昇進の幅とスピードには、歴然とした格差があったし、組合はそれを容認してきた。しかし異なるコースに位置づけられた従業員であっても、同じ正社員 (= 組合員) として、共有するものは多かった。たとえば定期昇給制度や賞与、退職金などの賃金面は、正社員であれば等しい制度を享受できた。そして昇進においても、短大・高卒正社員にも、入口は狭いものの、管理職への道が開かれており、一部の人は実際に昇進していった。正社員という枠のなかにいけば、キャリアコースは違っても、経営幹部や管理職になれる幻想を持ちえ、実際に昇進できれば、それに見合った高賃金を獲得できた。

一方、同じく組合員となった契約社員やパート社員は、昇進においては、それぞれある段階で頭打ちとなることが定められている。それぞれのキャリアの天井は、公然化されたのである。そして賃金格差も、職務内容や責任度合いから、格差の理由づけがなされ、組合を通じて組合員に提示されていった。非正社員の組織化によって組合は、それまで組合運動が求めてきた組合員間の格差是正や平等の実現という運動方針の見直しを迫られたといえる<sup>25)</sup>。

### (3) 非正社員の雇用保障

A社の事例が、他の先行研究と最も大きく異なるのは、非正社員の雇用保障の面にある。雇用保障については、契約社員とパート社員を別々に論じる必要がある。

まず契約社員だが、2010年のX店閉鎖時に、会社側は契約社員を正社員と同じく配転で対

24) その結果、たとえば従来ならばモチベーションの向上を目的に、パート社員に正社員がおこなってきた仕事の一部を任せることがあったが、現在では処遇に見合わない職務は任せなくなった。

25) だがそもそも日本の能力主義を重視してきた日本の労働組合は、機会の均等化に力を注ぎ、結果の平等は強く要求しないという特徴も持ち合わせている。契約社員には正社員へ、パート社員は契約社員への雇用機会を開いたことから、組合は機会の均等化を実現しており、それ以前の運動との質的な変化は小さいとの見方もできる。

応することを組合に約束し、さらに現状よりも長期の勤続を促すために、同年、入社4年目以降の従業員の雇用期間の定めをなくす制度改正をおこなっていることから、そもそも契約社員を雇用調整の対象と位置づけていないと思われる。契約社員には、短大・高卒正社員の代替として、企業内で技能育成がおこなわれ、短くても7～8年の勤続が期待されている。またこうした労働力が、一般の労働市場から容易に獲得できないことは、A社が契約社員の採用を、経験者採用から、新規学卒者採用へ切り替えたことから示されている。売り場のリーダーを任せるには、企業内部である程度（4～5年間）の時間をかけて養成することが求められ、そうしたコストをかけた社員を容易に手放すことはできないと予想される。

一方、パート社員については、事情が異なる。店舗閉鎖時のパート社員の雇用について、会社側は、あくまでも他店舗の需要に見合う範囲内でのみ、雇用確保をおこなうことを強調し、希望者全員の雇用量確保については明言を避けていた。だが実際には、その需給を合わせるために、他の店舗で1年間にわたり採用が抑制され、希望者のほとんどが再雇用された。これには、当時の景気が低迷していたことも寄与しているが、それに加えA社の労働組合の要求が影響したとの見方ができよう。パート社員を含めた全従業員の雇用確保という組合要求を受けて、それまでの良好な労使関係を維持するためにも、会社側が極力雇用確保に力を注いだと考えられる。むしろその背景には、それが可能であった経営状況やパート従業員の技能レベルの高さも関係している。

では、非正社員が雇用の調整弁とならない場合、景気変動に伴う雇用のバッファー機能はどこで、誰が担うのだろうか。残業抑制や配転は当然おこなわれたが、それ以外に、下記の点が雇用調整機能を果たしたと推定できる。

第一に、一般的に百貨店では、直接雇用される労働者とは別に、各ショップで働く店員（いわゆる派遣店員）が多数存在しており、それら企業外の労働力が雇用調整弁となった可能性がある。これは、A社に限らず、百貨店業界全体に共通した現象である。X店で働いていた労働者のうち、A社が直接雇用していたのは非正社員を含め約400名であるが、実際にはそれと同等もしくはそれ以上の派遣店員が、同店舗で働いていたと考えられる。これら労働者の雇用がどこまで守られたかは不明であるが、多くが職を失った可能性は高い<sup>26)</sup>。A社のみならず百貨店業界は、こうした企業外部の労働力が、雇用調整機能を果たしてきた。

第二に、離職率の高さゆえに、自然減耗で、ある程度の雇用量の調整が可能であったことである。A社では、1年間の採用抑制の結果、雇用継続を希望した人員を他店で吸収できた。A社の離職率は、正社員で年4～6%<sup>27)</sup>、契約社員で年10%程度であり、パート社員の離職率は

---

26) ただしA社は、X店閉鎖時に、こうした取引先企業にX店に派遣されていた労働者の雇用を極力守るよう呼びかけをおこなった。

27) 大卒正社員は、入社後6～7年目（ちょうどSMの受験時）の時点で、入社時の6～7割程度まで減少する。

正確に把握できていないが、さらに高いと予想される。概算でみると、1年間の離職者数は、X店の各雇用形態の従業員数を上回る。

第三に、人員で雇用調整をしなくても、賃金による雇用コストの調整が可能である点も寄与した。A社の賞与体系は企業業績に連動するものであり、毎月の給与体系も成果（上司による評価と売上に基づいて決定される）の影響を受ける。雇用量の調整は、従業員数に変化がなくても、賃金単価を引下げれば、雇用コストを低下させることができる。景気変動の影響を一定程度、年収の変動で吸収できると考えられ、それが調整弁の役割を果たすと想定される。すなわち、役割成果給の拡大により、正社員の賃金は年によって変動するようになったが、そのことによって、非正社員の雇用維持が可能になったとも考えられる。言い換えれば、「人員による調整」から「賃金による調整」への変化である。

一般的に、非正社員を採用する理由は、「人件費削減」と「雇用調整」の2つにあると理解されている。しかしA社人事部は、インタビュー調査のなかで、売り場での「主戦力は販売職の契約社員と販売補助のパート社員であり、彼ら・彼女らを安易に切り捨てることは会社の存続に関わる」と話し、「そもそも『雇用調整』という言葉は、わが社ではまったくピンとこない」と繰り返し述べていた。確かに、これまでの経緯をみても、A社では、そもそも非正社員を雇用調整弁として採用しているとは考えにくい。契約社員はもちろんのこと、パート社員についても、景気変動に合わせた雇用のバッファーを期待しているとも言い切れない。そしてこのことは、A社での非正社員比率の増加が、雇用調整を目的とするよりも、人件費コントロールを目的に進められてきたことを意味する。

## おわりに

本稿では、A社を事例に、1990年から2010年までの雇用構造の変容を検討してきた。今日、A社における雇用構造は、中核的従業員となる大卒正社員と、現場の接客と管理運営を任せられる契約社員、そして補助的労働を担うパート社員の3層によって形成される。

この20年間、もっとも大きな変化は契約社員層において起こった。この層は、従来短大卒・高卒正社員が採用・配置されていたが、90年代後半以降、契約社員による代替がすすみ、非正規雇用化した。非正社員となったことにより、この層の賃金水準は、賞与を含めた年収ベースでみると、2割～3割下落した。だがこの層に位置する労働者には、それ以前と大きく変わらない、いやむしろ以前より高度な職務が任されており、その遂行を可能にするために企業内教育と訓練が与えられている。こうしたキャリア形成は、一定の雇用継続を前提としているため、契約社員の雇用の安定性は、有期雇用であるにもかかわらず、正社員と遜色ない。つまりA社の事例からは、非正社員であっても、キャリアを深めることで雇用の安定性を確保しうることが示された。契約社員と正社員の間には、平均でみると、昇進のスピードや幅に歴然とした

差があるが、ただしその格差は、それ以前の短大卒・高卒正社員と四大卒正社員との格差と同程度であり、この点においても大きな変化はない。つまり A 社における契約社員は、賃金（とくに賞与と退職金）を除いて考えると、ほぼ従来の正社員の処遇のまま、非正社員として従来の正社員の職務に従事しているのである。非正社員と正社員とを分かつ線が、今日、極めて曖昧になっていることがうかがえる。

一方パート社員は、この20年間で最も数を増やし、店頭接客を担う基幹的労働力に位置づけられるようになった。だが彼女らは、職務上、補助労働に徹することになっており、裁量が与えられる正社員・契約社員とは明確な線引きがなされている。それは、雇用保障の差異にもつながる。店舗閉鎖時、正社員と契約社員は、原則として店舗間を異動することで雇用確保がはかられたのに対し、パート社員は、組合からの要求もあり結果的に再雇用されたが、雇用継続を前提とされていたわけではない。雇用調整の量や幅は、その時の企業体力に左右されるため、本ケースではパート社員も継続雇用がスムーズに進んだが、今後どうなるかは不透明である。こうした補助的な労働を担い、雇用調整弁となる従業員層は、多くの企業に共通して、古くから存在していた。この20年間の変化としては、一つに、その層への組織化がすすみ、キャリア体系が整備され、労働条件が引き上げられた点にある。もう一つには量的に拡大したことだろう。けれどもパート社員数が大きく伸びた90年代は、それに伴い「販売力低下」が問題となり、この層の量的拡大には限界があることも示されている。

最後に、正社員である。四大卒正社員は、この20年間その人数をほとんど変えておらず（構成比率はわずかに増えている）、職務内容とキャリア体系に大きな変化はないが、給与体系においては、いわゆる成果主義・業績主義が導入され、賃金額は年によって変動（時には低下）するようになった。けれども、このように賃金にフレキシビリティを持たせることで、景気変動に伴う雇用量の調整をはかり、雇用の安定性を高めている側面もあることが示された。

3層の雇用構造を見直すと、それぞれの従業員層の雇用管理上の位置づけは、それ以前の大卒正社員と短大卒・高卒正社員そしてパート社員の3層構造と大きく変わっていないことがわかる。非正規雇用化された労働者層についても、賃金面での変化は決して小さくないが、企業内教育の程度、キャリアの深まりそして雇用の安定性において、現段階では、大きな変化はみられない。90年代後半以降、非正規雇用化が進んだことにより、雇用が不安定な労働者が増大し、雇用構造が大きく変化したかのように語られることが多いが、雇用管理の内実は、実は過去とあまり変わらない、というのが本稿の結論である。