

《調査》

スーパーにおける女子労働力

脇 坂 明

スーパーにおいて、女子労働のしめる割合がたかいたことは周知のとおりである。そのなかで、パート比率がたかいたこともよく知られている。女子の戦力化、パートの戦力化が、これからの経営のカギといわれている。では現在、スーパーの売場においては、どのように女子が配置されているのであろうか。そこでの仕事内容の観察と熟練の形成のされ方を述べていく。

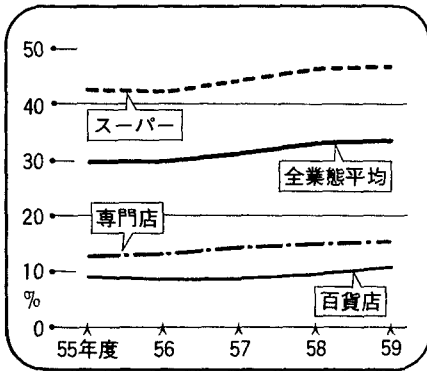
I スーパーの労働力構成

スーパーは百貨店や専門店と異なり、パート比率が著しく高い(図1)。しかし図1は図の下に注に書いてあるような難点がある。そこで日経流通新聞の58年度小売業調査で、売上高上位25社のスーパーを、「流通会社年鑑」⁽¹⁾によって労務構成を調べる。ただしパート数の記載が実数になっているものが2社で、残りは8時間換算である。ゆえに23社についてしらべ、23社平均の男女従業員、パートの構成は表1のとおりになる。パートが半分弱だが8時間換算のため、実際のパート従業員数は半分以上ということになる。男子が1/3ほどで、女子フルタイマーが意外に少ないことがわかる。会社によってパート比率は32%から63%までの開きがあり、女子フルタイマー比率は9%~63%である。パートは女性がほとんどで、大半が主婦だと思われる。スーパーにおける女子パートタイマーの特徴は、他の産業にくらべて格段に35~44歳層が多いことである(表2)。

流通会社年鑑をはじめとして、公表パート数には、会社によっては、アルバイトをふくめてパートの数にしているものもある。というより、パートとアルバイトの区別が帳簿上

(1) 上位25社は59年度と1社異なる。

図1 業態別パート比率の推移



(出所) 「日経流通新聞」

昭和60年6月27日

(注) このパート数は、8時間換算の会社も実数の会社も調整せず集計されていると考えられる。

表1 大手スーパーの従業員構成

	構成比(%)	平均年齢(歳)
男子	33.7	31.9
女子	21.5	25.0
パート	44.8	—
計	100.0	

(資料) 「流通会社年鑑」1985年版

(注) 1. 昭和59年度の集計だが、1社が8月決算のため58年の数値。

2. 構成比は本文中の理由のため23社の集計。

3. 平均年齢は1社が不明のため24社の集計。

表2 女子パートタイマーの年齢構成

	～24歳	25～34歳	35～44歳	45歳～	
チェーンストア ⁽¹⁾	3.6	20.6	54.1	19.5	
全産業 ⁽²⁾	2.9	21.6	43.2	32.3	計(万人)
実数	7	52	104	78	241

(1) ゼンセン同盟〔1〕より。無回答が2.4%ある。

大手スーパー13社の調査で、1979年調査。

(2) 総理府「労働力調査特別調査」1981年。実数も同調査。

「パートタイマー」とは、企業でパートタイマー又はパートタイマー類似の名称で呼ばれている者をいう。

なされていない可能性がある。中高年主婦層の多い「パート」と、高校生・大学生中心の「アルバイト」では、さまざまな点で違いが大きすぎる。厳密にいうと、そこまで留意して上の数字をみななければならない。

食品の売上比率が60%以上のスーパーを「食品スーパー」とよぶと、5社が食品スーパーである。その5社のパート比率は次のとおりである。

いなげや*	64.5%
カスミストアー	62.8
大丸ピーコック	37.2
マルエツ	50.7
ライフストアー	60.2

*パートは実数で計算

1社をのぞきパート比率がたかい。ゆえに、ひとつの会社のなかでも食品部門はパートが多く、他の部門は少ないと予想される。

II あるスーパー

ある中堅スーパー Y 社を調査対象に、女子の配置を中心に考察する。調査は昭和60年2月～5月である。Y 社の従業員構成は表3のとおりである。スーパー業界の平均にくらべ、女子正社員が多いこととパート比率が低いことが特徴である。Y 社内部の換算比率で計算すると、現在パート比率は38%前後だが、45%ぐらいまでに高めたい意向である。パートの勤続年数は着実にのびている。他のスーパーでもそうだが、2年以内でやめる人が多い。2年勤めると、やめる人が少なくなり、仕事もまかせられるようになる。Y 社では勤続年数2年以上のパートは約2/3ぐらいである。正社員は、60年4月に男子19名、女子46名採用している。女子は、大卒6名、短大卒12名であるが、今後もう少し大卒をふやす予定である。大卒女子は5年前から積極的に採用している。それ以外に本年から、新規学卒で1年

表3 Y 社の従業員構成 (60年2月28日現在)

		人 数	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)
正社員	男子	427	31.1*	7.3
	女子	460	29.5	5.2
パート		355**	40.3	3.1
嘱託		76	40.9	1.9
その他・出向		31		
計		1349		

(注) *役員を除く。

**実数。

契約の女子を27名採用した。女子の役付はまだいない。

Y社の商品構成は、食料品49%、衣料品30%、その他21%なので、調査対象の売場としては、婦人服売場と青果売場を選んだ。

(1) 青果売場

Y社の有力店X店の青果売場は、男子社員2名、パート3名が中心になって仕事をこなしている(表4)。このほかに、アルバイトが3名いるが、2名は週末だけである。1名は調査時が春休みのため、ずっと来ていたが、ふつうは週末だけである⁽²⁾。この5名のうえに食料品売場全体の責任者がいる(34歳)。Y社では各店の青果担当者がそれぞれ、市場から仕入れる。生鮮三品で集中一括仕入を行なうスーパーはないようだ。Aが青果売場の責任者であり、売価決定から、準備・加工の指示、値付け、バックの整理、発注チェック、商談などの様々な仕事をおこなう。実際に加工業務を行なうこともある。Y社では5年前から青果売場における売価の決定は各店にまかされている。X店ではAが市場の状況などをみながら、各商品の価格をきめる。店に売価決定をまかせるのは、青果のなかでも、店によって売れる商品がかなり異なるためである。また「この商品で損をしても、この商品でもうける」というような、戦略をこなせる青果担当者とできない者が出てくる。Y社では、店によって同じ青果品でも価格が異なるのが通常である(特売・広告商品は別)。

Aは入社以来、ずっとX店の青果売場だが、男子社員はふつう3～4年で店をかわるよ

表4 X店青果売場

		年 齢	勤続年数	賃 金
A	男子正社員	29歳	6年	170100円
B	男子正社員	25	4	142500
C	パート (9:00-15:45)	52	7	80205
D	パート (9:15-16:00)	47	6	79930
E	パート (13:00-18:45)	49	0	68465

(注) Eは入社後1ヵ月。()内は勤務時間

(2) Y社の採用管理で最大の問題はアルバイトの確保である。

うだ。もっと短い間隔でかわることも多い。しかし、どの店にいても青果の仕事につく。BはAの補助的な仕事を行っているが、X店に来るまえは、他の2店の青果売場を1年、1年半づつ経験している。

1-1 パートの仕事

つぎにC～Eのパートの仕事は基本的に加工業務である。キャベツなどを切ってパックする仕事を中心である。ときに値付けをおこなったり、Aからの相談にもものる。例えば、主婦のほしがるものとか、料理の方法についてである。QCサークルにもパートは参加している（この5名が単位でAがリーダー）。C、Dはかなり長勤続ゆえに、加工の段取りなどの要領がよく、職場での信頼は厚い。新任のEにはCが指導している。繁忙時には、現在レジから応援がきて、加工の補助の仕事をしている（レジと青果のパックの繁忙時間帯が異なるため）。どのくらいで一人前になるかは、他店もふくめ質問する人によってマチマチであったが、半年～2年と考えてよからう。

同じY社のW店では、男子正社員3名、女子正社員1名、パート2名であった。一般にスーパーの食料品売場に女子正社員はいない（〔1〕72頁）。ただし、W店の女子正社員（54歳）の仕事は、パートの仕事と基本的小なじであった。彼女は、パートで入社し、途中から正社員になっている。現在Y社では試験をうければ正社員になれる制度を設けている。ただ彼女が正社員になった時は、試験制度はなかった。

(2) 婦人服売場

婦人服売場はボトム売場（スカートなど）と外装売場（スーツなど）に分れる。表5のF～Hがボトム売場を担当し、I～Nが外装売場をうけもつ。ただしKさんは、あるメーカーの商品のみを売る「インショップ」を一人で担当している。このような「インショップ」は他のスーパーでも急速にふえている。もちろん、KさんのようなY社の社員のほかに、派遣社員も存在する。この売場では、調査日が卒業式シーズンであったため、「フォーマル・コーナー」があり、そこに派遣店員が2名いた。X店では聞けなかったが、W店では派遣店員とかなり情報交換し、仕事も手伝いあう。

2-1 男子社員

婦人洋品と婦人服の責任者として35歳の係長がいる。彼はX店に来て早々であり、それまでは本部でマーチャンダイザー（MD）の仕事をしてきた。MDでは最初ボトムで、

表5 X店婦人服売場

		年 齢	勤続年数	賃 金
F	男子正社員	24歳	1年	139200円
G	女子正社員	25	2	118600
H	パート (11:45~18:00)	47	2	64915
I	男子正社員	27	4	180800
J	女子正社員	46	6	130800
K	〃	25	2	118600
L	〃	24	1	117900
M	〃	45	5	113700
N	パート (11:30~17:45)	50	2	67211

後半が上物を扱っている。男子社員は5年を上限として店間移動があり、彼のように店からMDへ、MDから店へ移る場合もある。原則として、同じ商品にそって移動する。このことは青果でもみたが、男子社員は転勤の場合も、同一商品（群）を担当する。これは中村氏〔2〕によるスーパーのA社の調査結果と同じである。

ボトム売場の責任者Fと外装売場の責任者Iは、男子社員である。かれらの仕事は、荷運び、店出し、陳列、商品整理、接客販売、伝票整理、売上計算、追加発注、在庫管理とさまざまである。追加発注は直接メーカーに行なう。初回の品目・数量は、集中仕入する本部が決定するが、追加発注（定番品）は店にまかせている。ゆえにこの売場では、売れ筋商品をいかに早くみきわめ発注し、死に筋商品の在庫をどれだけ減らすかが、重要な熟練となる。販売状況は週1回本部に連絡する。POS導入で売れ筋、死に筋が中央でコントロールできるとよく言われるが、婦人服売場の商品は不可能あるいは非効率だと考えられる。現場の人間による客のニーズ把握のほうが効率的であることは、少なくとも婦人服売場に関していえると思う。値引き商品の選択や値引き率の決定も、FやIが行なう。タイミングなどが難しい。しかし値引き商品が出ないことが理想なので、MDと協力的

確な仕入・陳列をすることの方が重要である。

季節により素材も変わっていくので、商品知識をマスターするだけで最低1年かかる。Fは1年目から上のべた仕事をすべてまかされ、今やっと慣れてきたところである。仕事でわからないところは、上司や外装売場のIにも相談している。

2-2 女子社員

女子社員は入社後男子社員といっしょに集団研修をうける。集団研修のあと、本部で勤務する店を決める。配属部署に関しては、店長が決める。店長は面接をして、本人の希望もきいて決定する。半分ぐらいの店では、1週間ほど臨時配置でいろいろやらせてみている。

ボトム売場ではF(男)とG(女)が売場を一応ふたつに分けて担当している。しかし互いの仕事を行なうことが多い。外装売場よりも接客は少ないが、客からの質問もあり、それに答えていかねばならない。女子社員Gは、2年間は事務であり、この売場にきてから8ヶ月目である。仕事については基本的にFから指導をうけ、前任者のKにも相談する。パートのHはレジを担当しているが、Gより少しこの売場では長いので、GがHに教えてもらうこともある。

外装売場のJは正社員としての勤続年数は6年だが、他の店でパート入社し4年の勤務ののちX店に移っている。そして1年後正社員になっている。JはQCサークル(I-Nの6名)のリーダーもつとめている。図2は、ある時のミーティング・メモである。外装売場責任者のIでなくJをリーダーにしているのは、長勤続というよりも、女子の多い職場ゆえの配慮のようだ。

ボトム売場よりも外装売場のほうが、接客販売が基本となる。担当商品はそれぞれ一応決っているが、パートを含め全員が全商品を担当できねばならない。それは一人の販売員が一人の客に対し、接客から最後のレジまで行なうので、その間に他の客がくれば、他の販売員が相手をしなければならない。追加発注も男子社員Iだけでなく、それぞれの女子社員が行なう。この売場は「手直し」の技術が重要な要素となるので、何もできない若い女性には不向きである。スーパーの中といえどもブティックと類似した職場であり、従業員には華やかさよりも、清潔な雰囲気が必要とされる。

まえに紹介したKは、ボトム売場2年半経験後、インショップを担当し事実上ひとり運営している。配転後2～3日メーカーからの指導があり、度々来店して売行きをみてゆく。25歳の女性がひとつ店を経営している感じであり、上司は全くタッチしていない。

図2 ミーティングメモ

サークル名 デイトー	記録係氏名
サークルテーマ 補正に関する苦情をなくそう	
活動日時 9月13日(木)9:35~9:45	活動場所 婦人服売場
参加メンバー 氏名	ミーティングの内容と決定事項
	<p>新テーマに取り組むため問題点の抽出</p> <p>① 問題点の抽出 発言マトリックスの使用 補正 連絡事項(休日の際) } が主な問 業務分担 題点とし てあがる。</p> <p>② テーマの設定 この中からミーティングにより「補正」の問題に取り組むことで意見が一致。</p>

W店の婦人服・外装売場(男1,女2,パート2の計5名:男子はボトム売場も兼ねる)では、短大卒の23歳の女性が事実上、売場をとりしきっている感じであった。MDが来店するときは、MDに「買い取り」か「返品」かの注文をだすほど交渉力をもっている。責任者の男子社員がこの売場にきて短いこともあるが、女子社員のもつ裁量権はかなり大きい。W店店長によると、彼女は固定客をかなりつかんでいる。固定客をどれだけつかむかが、婦人服の売上に直接響いてくる。彼女に結婚その他でもしやめられると、大変な損失になるという。

2-3 パートの仕事

ボトム売場のHさんにはインタビューできなかつたが、レジ担当だが商品知識もあるらしい。

外装売場のNさんは、入社後紳士洋品売場で1年半経験後、この売場にきている。正社員を希望しないのは、夫の食事の準備のためらしい。仕事の内容はI~Mの正社員と全くなじみである。ただ勤務時間が短いため、QCサークルには積極的に参加できない。また追加発注することも少ない。後者の理由について、W店での話によると、少しでも早く品

揃えをするため、午前中の発注が原則となっている。W店では午前の勤務者がいないため、パートが発注することはないが、もし時間帯さえあれば、パート自身が行なう仕事らしい。発注をまかせられるほど、質の高いパートがそろっているといえよう。

一般にスーパーでは、ほとんどの売場で「正社員もパートもみんながお互いに仕事を手伝い合っている」(〔1〕Ⅲ-30表)。ゆえに「パートタイマーを正社員から分離させてパートタイマー独自の職場をつくる」といった製造業の一部にみられるような管理方法は少なく、いわば正社員・パート混合型の職場が一般的である(〔1〕201頁)。

Y社ではパートは店が募集・採用するが、筆記・面接試験を課している。筆記試験を課していることが、パートの質が高くなる理由の一つかもしれない。近くに競合する店がない店ほど、優秀な主婦パートが集められる。

2-4 売場間の関係

外装売場とボトム売場は同じフロアのすぐ近くにある。それぞれの売場内ではどの商品もあつかうが、売場間で手伝いあうことはない。この二つの売場以外でもない。店長によると、近くの売場が忙しければ手伝うように言っているが、やられていない。この点は、中村〔2〕の住居関連2課の事例と異なる。この事例では、課をこえた手伝い、つまり住居関連2課と家電課のあいだでも、仕事を手伝いあっている。

(3) 職能資格制度

Y社では昭和53年に人事考課制度を正式に導入した。この結果、他社でもよくみられる「職能資格制度」が発足した。ただY社の場合、男子を判定職、女子を一般職に分けた二本立てになっている。ゆえに女子は役付になれない。だから各売場には必ず男子社員を最低1人つける体制になっている。最近では女子の戦力化ということで試験制度を設け、一般職から判定職に移れるようになってきている。ただ、こういう人事制度がよいのかどうか、男女一本化を含め、見直しをすすめている。

(4) 異動について

男子社員は本部がきめる。たとえば紳士服から婦人服売場にかわるときも、本部がきめる。これは仕入担当者との関係があるからである。

女子社員とパートについては、基本的に店にまかされている。さきの例では衣料品売場

の責任者がきめる。衣料品から食料品（たとえば青果）に移るときは店長がきめる。店間の異動は本部がきめる。店間異動は女子の場合、男子よりすくないが稀でない。パートの場合も、契約時に店間異動を条件としているので、稀でなく行なわれる。もちろん通勤可能範囲内の店に限られる。興味深いのは、女子のばあい、店間異動では、同じ売場に行くとはかぎらない。一つの売場に沿って動くのが原則の男子社員とは好対照である。しかし、この原則は最近かなり変わってきて、積極的に若いうちから、色々な売場を経験させる方向になってきている。たとえばW店では、総務の動力関係の仕事から、青果や家電などへ配転された男子社員がいた。

(5) パートの正社員登用について

Y社は57年11月に「体系変更制度」とよばれるパートの正社員化の規定を定めた。

目的：「要員の合理化と人材の有効活用」のため、主婦パートタイマーの「能力、適性、経験を有効に活用する」必要がある。そのため「パートタイマーの正規従業員への体系変更制度を導入し、個人の能力の有効活用を通じて、モラルの向上を図るとともに、さらに今後益々重要になってくる販売の職務充実、職務拡大、顧客サービスの向上を目指し、要員の弾力的な運用と生産性の向上を図る」。

資格：勤続年数1年以上、満35歳以下で勤務成績の優秀な者。

以上の資格を満たし、体系変更を希望する（正社員を希望する）パートタイマーに対し、年1回体系変更試験を行なう。

試験科目：適性検査、業務テスト及び小論文、面接試験、健康診断

試験合格者は4ヶ月間の能力適性判定期間後、一般職の最下位ランクに格付される。現在9名の者がこの制度により正社員になっている（57年6名、58年2名、59年1名）

(6) 小 括

X店を中心に青果売場と婦人服売場をみてきたが、この2つの売場はかなり性格が異なり、ある意味では重要な典型となっている。

6-1 青果売場

男子社員と女子・パートの仕事が画然とわかれている。女子・パートが男子社員の仕事ができない原因としては、勤務時間帯の問題と体力的問題がある。前者はパートでは決定

的だが女子正社員であれば問題ないようにみえる。しかし、市場にでかけたり超過勤務の多い職場なので、かなり意欲のある女子社員でないとこなせない、という。後者の肉体的な問題には、荷が重いとか、ツメや顔がまっ黒になってしまうことがある。しかし考えてみれば、自営の八百屋や魚屋の家族従業者である妻も、このような仕事を行っている。これからの若い女性がそれを望むかどうかは別として、これは決定的な障害にはなりえない。

6-2 婦人販売場

婦人販売場は基本的に女子社員がこなせる職場である。むしろ接客や商品知識の点では女子社員の方が望ましい。パートについても優秀であれば、かなりの程度まかせられる職場である。しかしパート化を進めていく場合は、パートの中から「パート・リーダー」を選抜し育成するか、パートの正社員登用の門を広くしていく必要がある。

この2つの売場はまことに好対照である。青果売場が、責任者となるまでの熟練をつけるという意味で、女子のはいり込みにくい職場の典型である。しかし単純労働の部分はかなり程度、パート・アルバイト化が可能で、男子社員の仕事を絞りこめる。婦人販売場は、女子だけでも運営できる職場である。パート化を進めるときは、勤務スケジュールの調整だけでなく、パート全体の能力アップが必要だ。Y社の人事担当者の長期展望でも、衣料品部門をもっと女性化し、男子は生鮮三品に集中したいようだ。X店の人員構成をみると表6のとおりだが、これでもその傾向は現われている⁽³⁾。そこで以上2つの典型職場をもとに、他の売場のタイプを試しに分けてみたい。

表6 X店の人員構成(人)

	役付	男子	女子	パート	その他
食料品部門	3	5	15	11	7
衣料品部門	3	6	24	12	3
雑貨部門	2	6	8	6	5
庶務・会計	2	4	6	1	22

(注) 「その他」には「パート」より勤務時間の短い主婦層(実質的にはパートタイマー)が含まれる。「庶務・会計」にその層が計上してあるが、仕事は各部門に分散している。

(3) 冒頭でのべた、食品部門でパート比率が高いことはだいたい言える。

	売場	特徴
青果型	生鮮三品, 加工食品, 家電, 家具インテリア	男女パートの仕事がはつきりわかれる。パート化可能
婦人服型	菓子・進物, 家庭用品 日用品, 薬品, 衣料品 庶務・会計	男女全く同じ仕事。パートは少し異なり, パート化には一定の制約
他のタイプ	レジ	女, パートが同じ仕事を行う。パート・アルバイト化可能 (POSの影響)。

このなかで、衣料品の中では、子供ベビー洋品売場などは、育児経験などから主婦パートの比率を高めやすい売場である。Y社の食品レジはすべて光学式自動読みとり機で、担当は女子正社員が多く、パートが少ないのが特徴である。

レジは、繁忙時には打鍵数が多くなり、頸肩腕症候群などの職業病が頻発した。そこで労働省は昭和48年労働基準局長通達により、「金銭登録作業指導要領」を定め指導している。繁忙時の連続作業は1時間に制限されているので、他の仕事についたり休憩したりの細かなローテーションがある（中村〔2〕の表5を参照）。けれども光学式自動読みとり方式レジスターの急速な普及により、この体制は変わるかもしれない。

ある大型スーパーではかなり以前から男子社員がレジを打っている。レジをパート・アルバイトにまかせない場合は（レジでも最低人員は正社員が必要）、レジの仕事をどうキャリアに組み込むかが問題である。

Ⅲ 展 望

Y社を素材として、スーパーの人員配置を中心にみてきた。スーパーのことは、とくに現場についてはそれほど知られていない。また大手スーパーでさえ、5つの有力経済団体および51の政府審議会にだれ一人として、役員に送りこんでいない（宮崎〔3〕）。ゆえにスーパーにまつわる問題では政策方向を誤る可能性が多分にある。

スーパーをはじめ小売業は top management, middle management の流動性が激しいアメリカ型の労働市場だと、よくいわれる。サービス経済化進行で離転職率が増加する一つの典型例にあげられる。しかし、Y社の例だけでなく、スーパー業界では労働力の配置について、基本的に内部労働市場が形成されている。Y社の場合は、関連会社を除き、管理職の外部からの補充は創業以来まったくない。他社からの引抜きは大手スーパーで若干みられるとは言うものの、ごく一部のような。lower management はまさしく下からの昇進であり、他の社員の流動性もさほど高くない。

百貨店、スーパーで専門職化がすすめられているが、あくまで企業内部で形成した熟練による専門職の技能である。ゆえに他社では使いにくく、移ってもかなりの損失を覚悟せねばならない。女子の再雇用などでも、原則は同一企業そして同じ職場への復帰である。

また現在日本のスーパーの特徴は、売場担当者が客のニーズをどれだけの確に把握するかが重要になっている。これをうまくやっている部門、会社の成績が伸びているのであろう。POS 導入により上部機関で売れ筋を分析し店へおろしていくやり方は、一部の商品へのぞき非効率である。POS による分析は参考にとどめ、売場の担当者（つまり全社員）の熟練をみがき、彼らからの的確な売れ筋の情報を重視すべきである。

そういった環境下で女子がどこまで戦力となりうるかは、女子が利益計算などを基盤にした中期展望能力をどれだけ有しているかが課題になる。他産業にくらべ権限がかなり下部に委譲されている日本のスーパーでは、現場の販売員ひとりひとりに上のような能力が必要である。単品の知識や利幅などについては完全に習得しているといつてよく、要はそれらをいかに総合的に活用して、売れる商品を効率的に置いていくかがカギになる。この点を克服すれば、女性管理職はますます増え、さらに一層「経済の女性化」がすすむであらう。

（後記）この調査は大阪府立大学の富田安信氏と協力してすすめている。また文部省科学研究費（総合研究（A）「人材形成方式の国際比較」）をうけている。

参考文献

- [1] ゼンセン同盟『チェーンストア労働者の実態と意識』1980年
- [2] 中村 恵「大型スーパーによる労働組合規制」『経済科学』39巻2号(1982年12月)
- [3] 宮崎義一「企業集団におけるパワー度の測定」森口ほか編『日本経済の構造分析』
創文社 1983年