



---

---

労働政策研究報告書 No.34

2005

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

# 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・研修機構

## まえがき

1990年代後半から、パートタイマーはその増加スピードを一段と加速させ、いまや雇用労働者の4人に1人を占めるに至っている。経営環境の厳しさを反映して、企業は正社員の雇用を抑制し、代わりにパートタイマーなど非正社員の雇用を増やしている。一方、柔軟で多様な働き方を求める労働者も増えており、こうした需給両面の動向がパートタイマー増加の背景にあるのはあらためて指摘するまでもない。

2003年8月に、パートタイム労働指針が改正され、パートタイマーと正社員との間の均衡を考慮した処遇の考え方が具体的に示された。「働きに応じた公正な処遇」のためには、正社員も含めた総合的な働き方や処遇の見直しも検討課題であることを強調している。

パートタイマーは単に人数が増えているだけではない。長期勤続化も進んでいる。それに連れて正社員に近い働き方をするパートタイマーも現れてきた。いわゆるパートタイマーの基幹労働力化が起こっている。一方、正社員の内部も複雑化している。正社員でありながら、転勤がなかったり、短時間勤務の者も生まれつつある。その接点上で、いわゆる均衡処遇の問題が大きく俎上へのぼっているのが現状であると思われる。

総合スーパーはパートタイマーをもっとも活用している業種である。現在、大手各社はパートタイマーをも包含した人事・賃金制度の改革を進めている。正社員とパートタイマーとに区分した従来の人事・賃金制度の枠組みを大きく変えようとする企業も現れている。それに伴い、当該企業の労働組合も構成メンバーの範囲を、パートタイマーを含めて広げる動きを活発化させている。

本報告書は、総合スーパーの労使を中心にヒアリングし、人事・賃金制度の改革の内容、正社員とパートタイマーの処遇の変化、労働組合のあり方の変容などを探ったものである。均衡処遇の接点ともいべき最前線の事例を紹介しつつ、若干の知見をまとめることによって、均衡処遇に至るには、いかなる道があるべきかを模索したものとみえる。

ご多忙のなか、本調査にご協力いただいた総合スーパーの労使など多くの方々に心から感謝を申し上げる次第である。本報告書が均衡処遇を模索する労使の議論に少しでも参考になり、同時に今後の均衡処遇をめぐる政策形成の一助になれば幸甚である。

2005年3月

労働政策研究・研修機構  
理事長 小野 旭

## 執筆担当者

氏名	所 属	執筆担当
<small>おぎののぼる</small> 荻野 登	労働政策研究・研修機構調査部主任調査員	第1部1～3 第2部第1～2章
<small>たかはた</small> 高畑いづみ	労働政策研究・研修機構調査部調査員	第3部第1節
<small>わたなべ ゆう こ</small> 渡邊木綿子	労働政策研究・研修機構調査部調査員	第1部4～5 第2部第3～8章 第3部第2節

### ※調査研究アドバイザー

<small>ほんだかずなり</small> 本田一成	國學院大學経済学部助教授
<small>はら</small> 原ひろみ	労働政策研究・研修機構研究員

# 目 次

## 第1部 概要

1 本報告書の問題意識	1
2 研究と調査の方法	1
3 本報告書の構成	2
4 調査研究結果の概要	3

## 第2部 本論

第1章 パートタイマーの量的拡大と基幹化の動向—均衡処遇が政策課題となる背景	9
第1節 はじめに	9
第2節 パートタイマーの量的拡大	9
第3節 正社員との賃金格差	12
第4節 パートタイマーの質的拡大	15
第5節 スーパー業界における質的拡大	18
第6節 労働政策と均衡処遇	20
第7節 パートタイマーと労働組合	21
第2章 総合スーパー5社労使のヒアリング調査の目的と方法	22
第3章 パートタイマーと正社員で資格・評価体系を一本化(大手総合スーパーA社の事例)	24
第1節 企業・店舗の概況	24
1 企業概要	
2 店舗改革	
第2節 人事管理体系	25
1 人事理念と人事制度改革	
2 社員区分	
3 資格制度	
4 賃金制度	
5 教育制度	
6 評価制度	
第3節 A社にみられる均衡処遇	32
1 均衡処遇の対象と内容	
2 均衡処遇に不可欠な社員区分の適正化	
3 均衡処遇の牽引力と正社員の今後	
第4節 労働組合の概況	34
1 パートタイマーの組織化状況	
2 パートタイマーの組織化理由	

3	パートタイマーに係る運動方針	
<b>第4章</b>	<b>パートタイマーと正社員で人材活用体系を統合(大手総合スーパーB社の事例)・・・</b>	<b>37</b>
第1節	企業・店舗の概況	
1	企業概要	
2	店舗構成	
第2節	人事管理体系・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	<b>38</b>
1	人事理念と人事制度改革	
2	社員(契約)区分	
3	資格制度	
4	賃金制度	
5	教育制度	
6	評価制度	
第3節	B社にみられる均衡処遇—均衡処遇の対象と内容・・・・・・・・	<b>46</b>
第4節	労働組合の概況・・・・・・・・・・・・・・・・	<b>47</b>
<b>第5章</b>	<b>パートタイマーと正社員の中間的な社員区分を創設(中堅総合スーパーC社の事例)</b>	<b>48</b>
第1節	企業の概況	
第2節	人事管理体系・・・・・・・・・・・・・・・・	<b>48</b>
1	人事理念と人事制度改革	
2	社員(身分)区分	
3	資格制度	
4	賃金制度	
5	教育制度	
6	評価制度	
第3節	C社にみられる均衡処遇・・・・・・・・・・・・・・・・	<b>54</b>
1	均衡処遇の対象と内容	
2	エクセレント社員制度の創設背景	
第4節	労働組合の概況・・・・・・・・・・・・・・・・	<b>56</b>
1	パートタイマーの組織化状況	
2	パートタイマーの組織化理由	
3	パートタイマーに係る運動方針	
<b>第6章</b>	<b>パートタイマーにも管理職立候補制を適用(大手総合スーパーD社の事例)・・・</b>	<b>58</b>
第1節	企業の概況	
第2節	人事管理体系・・・・・・・・・・・・・・・・	<b>58</b>
1	人事理念と人事制度改革	
2	社員区分	

3 資格制度	
4 賃金制度	
5 教育制度	
6 評価制度	
第3節 D社にみられる均衡処遇	68
1 均衡処遇の対象と内容	
2 正社員の今後の職務と採用方針	
第4節 労働組合の概況	70
1 パートタイマー組織化の取り組み	
2 パートタイマーの組織化理由	
3 パートタイマーに係る運動方針	
<b>第7章 社員区分別処遇を志向(地域密着型大手総合スーパーE社の事例)</b>	<b>72</b>
第1節 企業の概況	
第2節 人事管理体系	72
1 社員区分	
2 資格制度	
3 賃金制度	
4 教育制度	
第3節 E社におけるパートタイマー処遇	76
1 社員区分別処遇を志向する理由	
2 パートタイマー制度の今後	
3 正社員の今後の職務と採用方針	
第4節 労働組合の概況	77
1 パートタイマーの組織化状況	
2 パートタイマーの組織化理由	
3 パートタイマーに係る運動方針	
<b>第8章 要約と結論</b>	<b>81</b>
第1節 各社の人事・処遇制度見直しの特徴	81
第2節 均衡処遇をめぐる4つの傾向	85
1 賃金制度の見直しと均衡処遇	
2 パートタイマーの質的基幹化と均衡処遇	
3 均衡処遇に伴う社員区分の適正化	
4 パートタイマーの労組組織化と均衡処遇	
第3節 小括(今後の検討課題を含めて)	90

### 第3部 資料

資料1	ベテラン・パートタイマーに対するヒアリング	95
資料2	均衡処遇をめぐる政労使の動向	103