

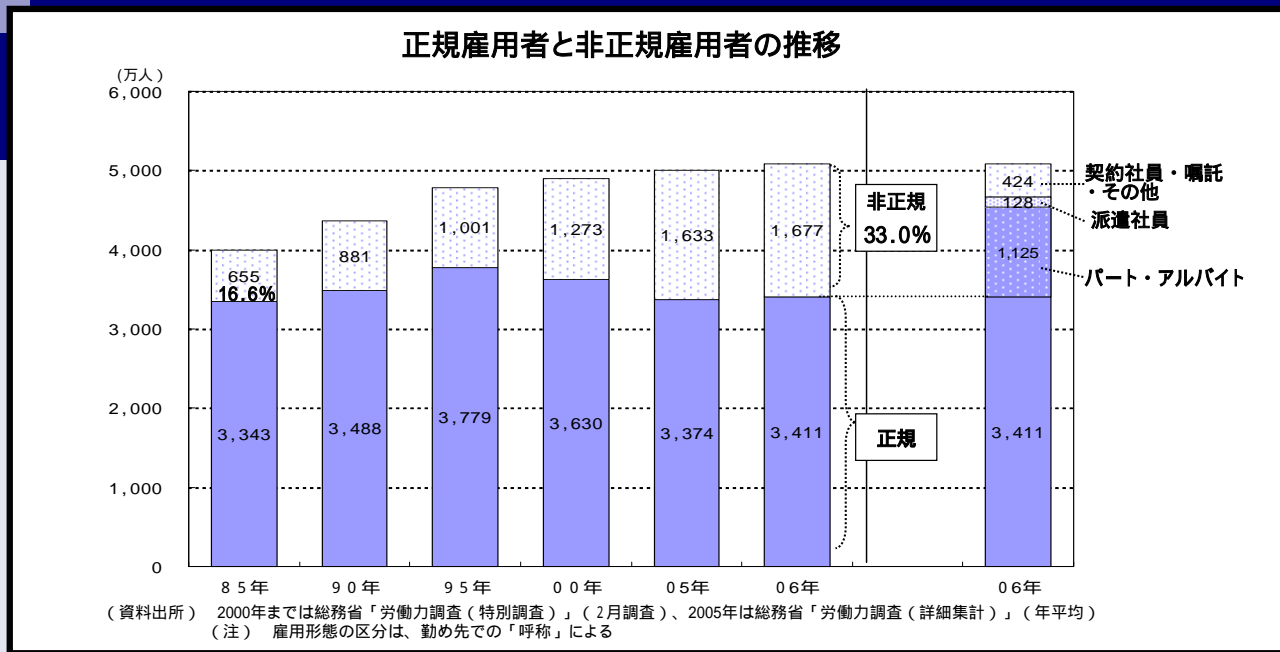
J I L P T 研究フォーラム 2007
分科会 勤労者生活の質の向上のために
「正社員と非正社員の均衡待遇」

調査・解析部 渡辺木綿子

背景：非正規雇用化の進展

90年代のとくに後半以降は、正規雇用者が減少する中で、非正規雇用者が増加。現在、非正規雇用者の雇用者全体に占める割合は、おおむね3人に1人
ただし最近は「揺り戻し」の動きも・

非正規雇用者の中でもっと大きな割合を占める「パート」（週間就業時間35時間未満）は、06年では約1,205万人と雇用者総数（5,353万人）の22.5%。「パート」としての働き方を選んだ理由（複数回答）は、「自分の都合のよい時間（日）に働きたいから」「勤務時間・日数が短いから」がそれぞれ約4割の一方、「家事・育児の事情で正社員として働けないから」「正社員として働ける会社がないから」もそれぞれ約3割（(財)21世紀職業財団「平成17年パートタイム労働者実態調査」による） 15～24歳の若年雇用者の約4割が「パート」

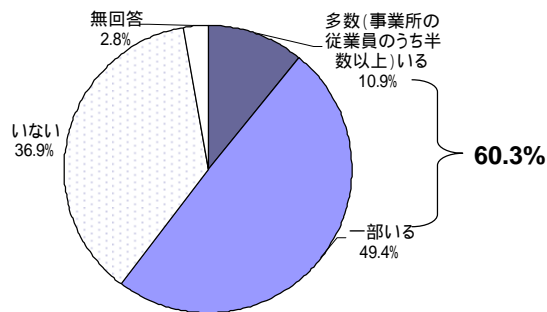


背景：非正社員の就業実態

基幹的役割を担う非正社員が増加
 「正社員とほとんど同じ仕事に従事する非正社員」が「いる」事業所は約6割(図)
 「職務が正社員とほとんど同じパート」が「いる」事業所は42.5%。そのうち、「人材活用の仕組み・運用」も「正社員と実質的に異なる者」が「いる」事業所は35.7%((財)21世紀職業財団「平成17年パートタイム労働者実態調査」)

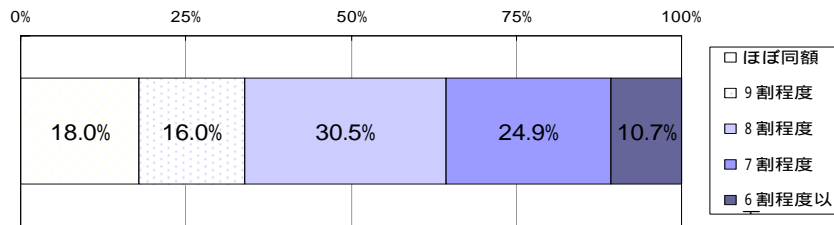
職務、人材活用の仕組み等が同じ非正社員でも、正社員との待遇には格差
 「正社員とほとんど同じ仕事に従事する非正社員」が「いる事業所」で、正社員との賃金水準の格差を縮小させる必要性については、「思わない」事業所が60.8%((独)労働政策研究・研修機構「平成17年多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」)
 「職務と人材活用の仕組み・運用が正社員とほとんど同じパート」でも、正社員と比べた賃金水準は、「8割程度」「7割程度」が約半数(図)

正社員とほとんど同じ仕事に従事する非正社員がいるか(事業主回答)



「非正社員」：派遣社員と職場内の請負社員を除く、契約社員、嘱託社員、臨時的雇用者、パートタイマー
 (資料出所) (独)労働政策研究・研修機構「平成17年多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」

職務、人材活用の仕組み等が正社員とほとんど同じパートの正社員と比べた賃金水準



(資料出所) (財)21世紀職業財団「平成17年パートタイム労働者実態調査」

報告：インタビュー調査でみるパート、契約社員等の 待遇改善の取り組み

正社員と非正社員の待遇のあり方について、企業
労使は近年、どのような取り組みを行ってきたかの
事例を収集

04年度：総合スーパー5社(労働政策研究報告書No.34)

05年度：百貨店2社、化粧品製造・販売1社ほか
(資料シリーズNo.18)

06年度：旅行1社、ホテル1社、金融機関3社、
食品製造(ビール、食肉)2社、外食1社、
総合スーパー1社(調査シリーズNo.32)

07年度：生命保険1社、アパレル系製造・販売1社
(ビジネス・レーバー・トレンド07年6月号)

非正社員の活用は、ほぼすべての産業で進んだが、
その就業形態別の活用状況は、産業により異なる

パート：とくに卸売・小売業等

契約社員：製造業、サービス業等

派遣社員：金融・保険業、情報通信業等で、上昇幅大



インタビュー調査の結果、正社員と非正社員の仕事や
人材活用、待遇をめぐる取り組みにも産業別に特徴

例えば・・・

卸売・小売業：非正社員に任せる仕事や人材活用の幅を拡げ、
正社員の待遇とのバランスにも配慮する動き

製造業等：(中間的な動き)

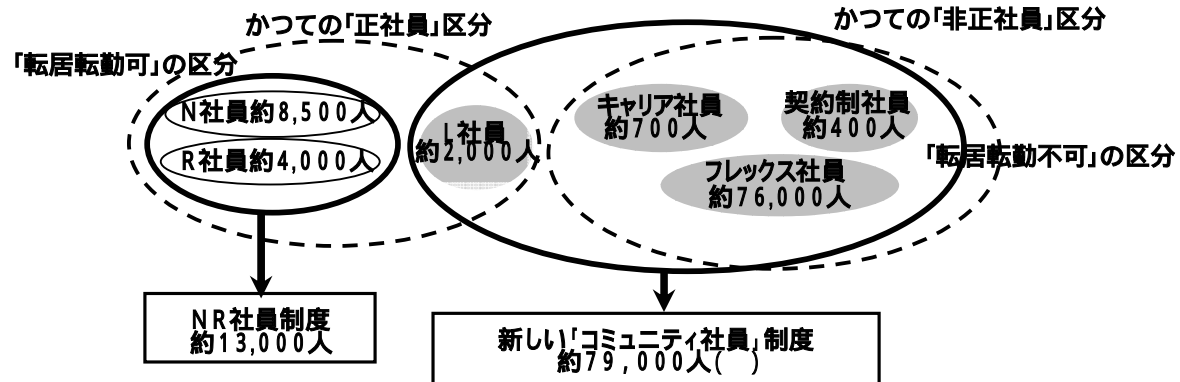
金融・保険業、旅行・ホテル業等：正社員と非正社員の待遇格
差を前提に、各区分間の登用・転換を促す動き

事例紹介:ある大手総合スーパー(卸売・小売業)

(制度改定の動機)「正社員採用を抑制しつつ、店舗拡大を続けた結果、パートの量的・質的基幹化が急速に進んだため、正社員のあり方も含めた見直しが必要になった」



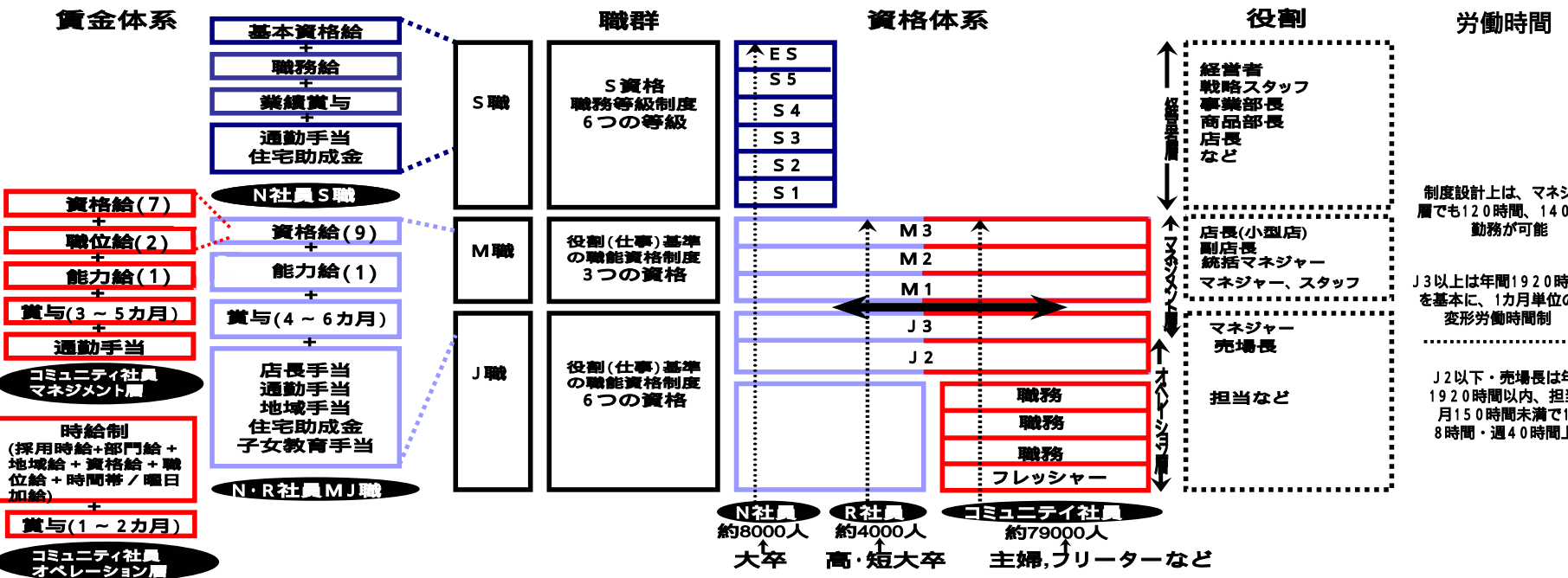
04年2月、「コミュニティ社員制度」を導入



社員区分基準を、採用の違いや身分的意味合いによる、正社員と非正社員から、「転居転勤するか否か」へ

このほか、エキスパート社員、学生アルバイトがいる
経営幹部(S職)層:職務等級制度
マネジメント層:役割(仕事)基準の職能資格制度
オペレーション層:スキル基準の資格制度
マネジメント(M職)層、ジュニア(J職)層はNR社員、コミュニティ社員とも共通

事例紹介:ある大手総合スーパー(卸売・小売業)

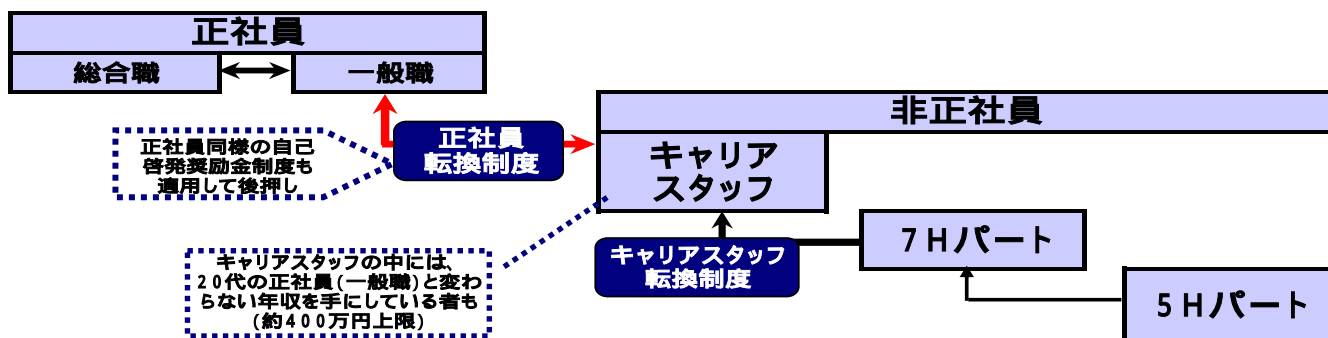


コミュニティ社員の基幹化層(J3資格・マネジャー職以上)を対象に、とくにR社員との待遇のバランス(合理性)に配慮

- 賃金の支払形態が日給月給制に(月例賃金の決定方式も正社員とおおむね同じ資格給(7) + 職位給(2) + 能力給(1) + 手当となり、月例賃金の全体水準ベースで、同資格・同職位にあるR社員の約90%を確保するよう設計
- 賞与は正社員と同じ、基準部分 + 業績変動部分0~2カ月で構成(ただし水準は、基準部分のみNR社員の3/4で、3カ月程度となる)

事例紹介:ある地方信用金庫(金融・保険業)

(04年制度改定の動機)「金融業界全体として、不良債権処理に伴うコスト削減が必至に。効率化の推進方針を打ち出したが、正社員の平均年収を下げられないため、パート化を推進。その際、定着率・モチベーションの向上を狙った」



職務	すべての業務
労働時間	7時間45分
異動	支店間異動(県内異動)あり、パート等の希望を優先させて異動
待遇	月給制
諸手当	通勤手当、営業手当、家族手当、時間外手当
賞与	年2回
退職金	あり

高額金銭を扱う出納業務を除く業務に配置 主に後方業務、窓口業務、貸付業務など		
7時間45分	7時間	5時間
通勤がもっとも短い最寄りの支店 (原則、パートは大型店舗に配置)		
時給制		
通勤手当、資格手当、(時間外手当)		
年間8~53万円	年2回、本部業務で ~15万円、支店業務 で~24万円	年2回、本部業務で ~5万円、支店業務 で~7万円
なし		

事例紹介:ある地方信用金庫(金融・保険業)

正社員と非正社員の現行の待遇格差を踏まえた上で、
短時間パート 長時間パート (新設)フルタイム契約社員
「キャリアスタッフ」() 正社員への転換制度を導入(これ
に伴い、派遣社員についても紹介予定派遣を積極的に活用)

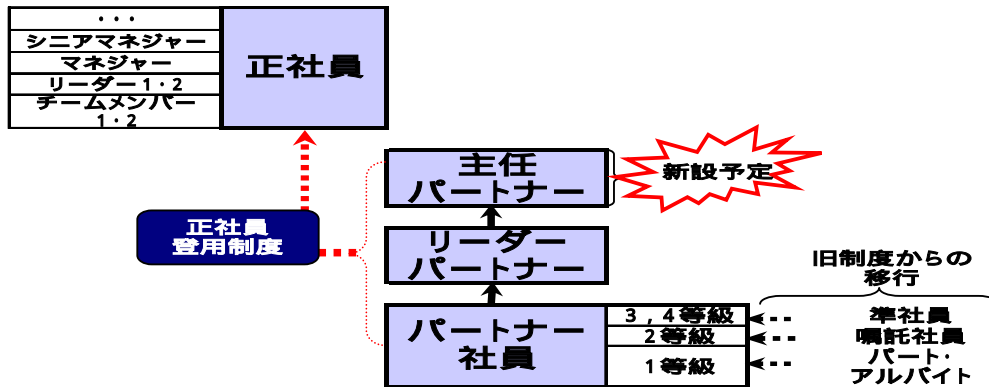
原則40歳以下が対象(長時間パートから、キャリアスタッフに転換する際にも、原則40歳以下という制限あり)。直近三期の能力評定、成績評定が一定水準以上で、指定する通信講座の中から3科目を受講済み、昇格試験(筆記、論文、面接)に合格することが要件。転換機会は、年1回(能力評定時)。キャリアスタッフから正社員への転換後は、一般職三級から乗り入れ、基本給はパートでの勤続年数も通算して支給される

パートにも正社員とまったく同様に、資格取得のための自己啓発奨励金制度()を適用して転換を後押し

指定する通信講座を一定の修了条件でクリアした場合に、受講料を数千円～1万円程度補助。また、指定する検定試験に合格した場合は、受講料を全額支給。さらに、通信講座修了者および検定試験合格者には、～3万円程度の奨励金も支給

事例紹介:ある食品メーカー(製造業)

(03年制度改定の動機)「非正社員の募集・採用は各工場や営業所に任されていたために、さまざまな呼称が混在。労使とも職場の実態が把握し切れない中で、非正社員比率が5割に達した。02年、不祥事が発覚。ガバナンスの見直しに迫られた」



かつては相違点が曖昧だったさまざまな非正社員を3タイプに整理し、約2,000人を対象に就業規則から待遇まで一本化する「パートナー社員制度」を導入。正社員も含めてそれぞれ、職種、勤務地、労働時間の融通性の重なりがないよう設定し直した

社員区分	正社員	パートナー社員
勤務地	非限定 全国転勤(ナショナル) 地域内転勤(エリア)	限定 工場・営業所限定
職種	非限定	限定
労働時間	1日標準7時間45分	1日6時間以上・1週30時間以上(3交代制あり)
待遇	月給制	月給制
賞与	あり	あり
契約	無期	有期

社員区分	定時従業員	アルバイト
勤務地	事業所の必要に応じる	事業所の必要に応じる
職種	限定	限定
労働時間	1日6時間以内 1週30時間以内(所定外労働は月10時間以内)	事業所の必要に応じる
待遇	時給制	時給制
契約	有期	有期(4カ月以内)

事例紹介:ある食品メーカー(製造業)

制度改定に合わせ、労組は非正社員のうち約6割の組織化を達成。その声を反映し、同年春闘から処遇改善要求に取り組み、正社員登用制度()や再雇用制度の導入、パートナー社員の「リーダー区分」と手当(月1万円)の新設――等を実現した

正社員(エリア社員)への登用は、勤続2年以上で40歳以下、直近2年間の評価が一定以上で、上長推薦を受けた非正社員(パートナー社員)が対象。再雇用制度は時給700円、年間賞与10万円という定額条件だが原則、希望者全員が再雇用される

同労組はさらに、正社員登用の対象にならない非正社員に対しても、より高度な仕事・待遇を付与できる機会を作りたいと、パートナー社員に「主任クラス」の区分()を新設する方向で協議中

正社員の雇用代替をある程度容認する一方、主任クラスのパートナー社員の月例賃金は、正社員の8割水準以上を確保するよう交渉中

さらに、最近の動き

契約、派遣等非正社員を、
一斉に正社員に登用・転換
する動きもみられる
なぜか？

あるアパレル系製造・販売メーカー：

「弊社の急成長は、フリーターに支えられてきた。販売サービスの強化という戦略転換に伴い、その努力にも報いたい」

ある大手生命保険会社：

「保険金不払いの不祥事が起こるなか、率直に正社員(一般事務職)を減らし過ぎたという反省もある。サービス強化への戦略転換に伴い、建直しを図りたい」

最近の新聞報道にみる
非正社員から正社員への登用・転換の動き

企業名	報道された主な措置内容	出典
りそな銀行・増玉りそな銀行	パート行員を正社員に登用する制度を、05年度に導入。約90人を正社員化した。	06/4/3 日本経済新聞
平和堂	売場責任者である「主任」として1年以上の経験があり、満50歳以下で店長推薦を受けるなどしたパート社員を、正社員に登用する制度を新設。	06/6/7 日経産業新聞
三越	約20人の契約社員を、本店等の婦人服や紳士服の販売担当として、初めて正社員に登用。	
すかいらーく	出店拡大のため、中途採用の3割をパート・アルバイトから登用予定。	06/5/1 日本経済新聞
リンガーハット	05年秋に「エリア社員制度」を設置し、パート社員27人を採用。1人の社員が複数店舗の店長を兼任する体制を改め、エリア社員店長を増やす。	
吉野家D&C	07年春から、営業の地区担当者が優秀なアルバイト学生を人事部に推薦し、一定枠で優先的に採用する仕組みを導入。	
エンジャパン	「正社員登用あり」案件に的を絞った。アルバイト求人サイトを強化。フリーター採用に消極的だった。ITベンチャー等を開拓。	06/7/7 日本経済新聞
インテリジェンス	IT技術者派遣事業の今年度採用分で、フリーターを含む未経験者の人数を、昨年度2倍の300人に増やす。経験者に比べて長めの研修で、必要な技能を身に付けさせ派遣する。	
NTT西日本	コールセンター業務を担う約2.5万人のパート・派遣社員のうち、約4,000人を正社員として採用する方針を打ち出す。	06/7/2 日本経済新聞
JR西日本	3年以上勤務した32歳以下の契約社員を対象に、正社員へ登用する制度を06年度から導入。	
北部銀行(秋田県)	証券外務員等の資格をもつ契約行員を、正行員に登用。	06/9/3 日本経済新聞
百十四銀行(雷川県)	5年以上又は行員と同じ勤務時間で、2年以上の勤務経験をもつパート社員のうち、意欲と能力ある人を対象に正行員へ登用。	
アイシン精機	01年度に、日本人の期間従業員を対象にした、正社員登用制度を導入。05年度までに、約400人を正社員に登用した。06年度からは、日系人を中心に外国人期間従業員の正社員登用も開始し、6人を登用した。	06/9/9 日本経済新聞
サンエー インターナショナル	06年9月に全国約1,100カ所の店舗で働く販売職の契約社員1,006人の雇用契約を、正社員へ切り換えた。正社員数が5割増加した。	06/10/1 日本経済新聞
ワールド	自社の店舗運営を手がけるワールドストアパートナーズで、契約社員約6,000人を正社員にした。これにより、WSPの販売職従業員のうち、学生アルバイトなどを除く9割が、正社員となった。	
イズミヤ	リーダー契約社員の資格をもつパート社員を対象に、正社員に登用する制度を07年3月中にも導入予定。早ければ08年春にも初のパート正社員が誕生する。	07/3/6 日本経済新聞
トヨタ	労組が07春闘で、期間従業員やパート社員の正社員登用の拡大と教育の充実などを要求する方針を固めた。	07/01/7 毎日新聞
明治安田生命	07年1月、系列の人材派遣会社から受け入れている職員約3,200人を本社が直接雇用する契約社員に変更。4月からは勤務期間など一定条件を満たした契約社員を、選考の上正社員に採用する。	07/1/5 毎日新聞
伊勢丹	07年4月、ほぼ1年半ぶりにパートなどを正社員化する。	07/3/6 日本経済新聞
高島屋	07年10月、初めてパートを正社員にする。約2年間の勤務実績をもとに選考し、売場の管理職などに育成する。	07/3/6 日本経済新聞
ユニクロ	販売業務のアルバイト、契約社員約2万人のうち、約5,000人を正社員(新設する地域限定正社員制度枠)として登用すると発表。	07/3/7 日経経済新聞
ロフト	08年3月を境に、パート社員の雇用契約期間を撤廃して原則「無期雇用」に変更。また、賞金面では、正社員、パート社員とも、職務内容と勤務時間で決まる新制度に原則一本化する。パート社員から店長等に昇進する道を拓くほか、賞与も安給する。	07/7/4 日本経済新聞
シダックス	08年3月末までに、給食担当で、管理栄養士等の資格を持つパート・アルバイト社員約2%に当たる500人を正社員にする。	
東急ストア	正社員登用を制度化。	
トヨタ自動車九州	2年前の正社員比率57%から、これまでに1,000人以上の派遣社員を正社員に登用し、同64%まで比率を高めた。今後も事業拡大を機に登用を進め、約80%に引き上げることを目標。	
ダイハツ九州	04年の九州進出以降、累計で約100人の派遣社員を正社員化した。また、年末に予定している第二工場の稼働に向け、さらに加進。来年度以降は、年20~30人程度のペースで登用予定。	07/8/1 日本経済新聞
デンソー北九州製作所	06年度以降、累計で約140人の派遣社員を正社員に登用。10年度までに社員数を現在の約800人から約1,400人に増員するのに合わせ、今年度以降、毎年100程度ずつ派遣社員から正社員に登用する計画。	

まとめ：こうした取り組みは、非正社員の待遇改善や、正社員への揺り戻し(とくに若年層)につながる



(しかし一方で、正社員並みの働き方への誘導により、非正社員の長時間労働化も)