

日本におけるパートタイマー活用の現状と課題
大型小売業の事例から
労働政策研究・研修機構研究員
小野 晶子

1. はじめに

日本では、この10年間で急速に非典型雇用者が増加している。中でもパートタイマー（以下、パートという）は、全雇用者の約24%、非典型雇用者の約74%を占めており、非典型雇用の代表的就業形態となっている（総務庁『平成14年就業構造基本調査』¹）。

人件費の圧縮、繁閑に応じた人員調整等、パートを雇用する目的はさまざまであるが、スーパーなどの小売業を中心に社員に占めるその比率は年々増加傾向にある。パートへの依存度が高まるほど、モチベーションを高め生産性向上につなげるべくパート独自の人事・賃金制度が整備されるようになる。最近の流れとしては、一律に同じ時間給を支払う形態から、よりフレキシブルに能力や成果に合わせ個別的に支払う形態に変化してきている。個人や部門の成果達成をいかに処遇に反映させ、やる気につなげるかという成果主義人事管理の流れがパートの人事制度にまで及んできている。

また、2003年頃から大手小売業ではパートと正社員が同一の制度上で処遇されるという事例も出てきており、今後この流れは主流となっていくものと予想される。このことについては後に言及するが、2003年に施行された「改正パート指針」に盛り込まれた正社員とパートの均衡処遇のガイドラインに順ずるものであり、企業側としては、より高度な職務をこなすパートの処遇を引き上げるといふねらいと同時に、パートと同様の職務を行っている正社員数を減らし、正社員はマネジメント等のより高度な職務に特化させていくといふねらいもある。現在の大型小売業におけるパート活用は、能力や成果・業績の評価が賃金に反映される処遇制度の導入、さらに正社員とパートの処遇制度の一本化に向かっていると見えよう。

本稿では、パート比率が高い大型小売業の事例に注目し、現在の日本におけるパート活用の人事制度を紹介、検討する。まず、パートタイム労働者数やパート比率が統計的にどのように推移しているのか、また正社員との賃金格差はどのくらいなのかをみていく。同時に、これまでの主要なパート研究においてパートの増加や基幹化（＝基幹労働力化）がどのように論じられてきたかをみていく。また、2003年に施行された改正「パート指針」の内容について説明を加える。次に、スーパー、生協、百貨店の人事・賃金制度の事例を取り上げ、パートの活用について見ていく。最後にパート活用の現状をまとめ、今後の展望と課題を考える。

2. パートタイマーの現状

2.1. 調査からみた最近の傾向

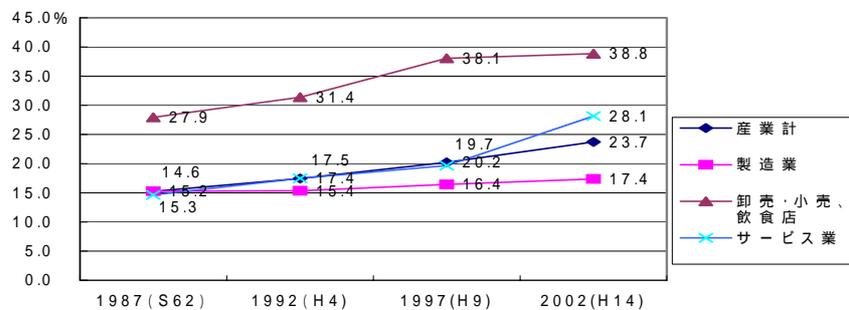
2002年の『就業構造基本調査』によると、パート・アルバイト数（以下、パート数という）は、1206万人となっている。1987年の同調査では、656万人であり、15年間で約2倍に増加している。中でも、「卸売・小売、飲食店」のパート数は2002年に353万人で、全産業のパートの約3割を占めており、その数は製造業のパート数の2倍近くになる。1997年の「大規模小売店舗法」の大幅な規制緩和に伴って、営業時間の拡大や店舗出店や増床が増加したことで、同年「卸売・小売、飲食店」のパート数は1992年に比べて414万人と急増している。2002年の調査では352万人に減少するが、これは、1998～2002年にかけて相当数の小売業が経営難に陥り、店舗の閉鎖や大規模なリストラを行ったためと考えられる。しかし、 1のパート比率をみると38.8%であり、パート比率はむしろ上昇している。

この10年間のパート比率の推移を見てみると、各産業とも右肩上がりにパート比率が上昇している。

¹パート・アルバイトの合算。この調査でのパートタイマーの定義は、時間の長短ではなく、「パートタイマー」と呼称される者である。調査によってパートタイマーの定義が異なるので注意が必要である。ちなみに、『労働力調査』では、パートは「1週の就業時間が35時間未満の雇用者」、『パートタイム労働者総合実態調査』では「1週間の所定労働時間が正社員よりも短いもの」と定義されている。

2002年の産業全体のパート比率をみると23.7%となっており、「卸売・小売、飲食店」では38.8%と、およそ15ポイントほど高い数値となっている。このことから、この産業ではパートが多く、量的な基幹労働力となっていることがわかる。

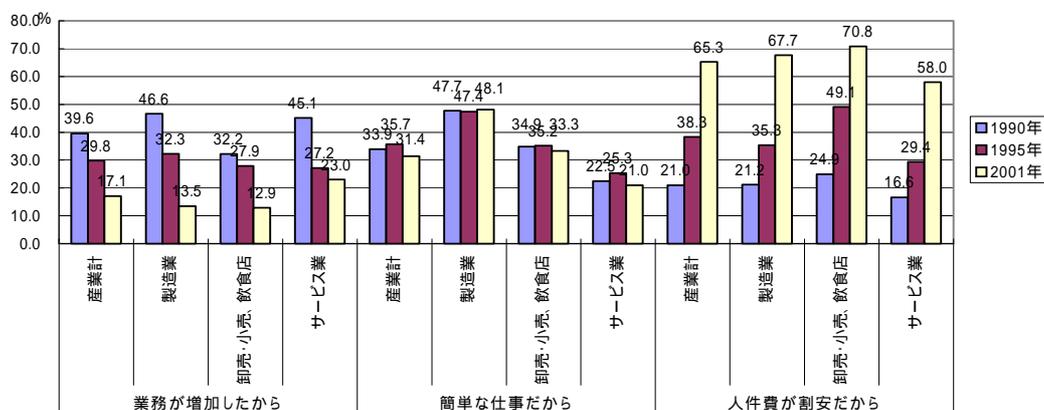
図1 パートタイマー比率の推移



データ出所) 総務庁統計局「就業構造基本調査」
パートタイマー比率は、全雇用者数に占める「パートタイマー」と「アルバイト」の数

それでは企業がパートを雇用する理由は何なのだろうか。その理由もこの10年で変化してきている(図表2)。1990年と2001年を比較してみると、1990年に「人件費が割安だから」は産業計で21.2%、「卸売・小売、飲食店」でも24.0%である。それが2001年には産業計で65.3%、「卸売・小売、飲食店」では70.8%と大幅に増加している。一方、1990年にパート雇用の理由で高かった「業務が増加したから」(産業計39.6%、「卸売・小売、飲食店」32.2%)は、2001年には大幅に減少している。「簡単な仕事だから」についてほとんど変化はない。このことから、最近のパート雇用の大きな理由は人件費の削減であり、このことを理由にパートが増加していると考えられる。その動きは、特に「卸売・小売、飲食店」で顕著にみられる。

図2 パートを雇用する理由



データ出所) 「パートタイム労働者総合実態調査報告」

2.2. 基幹化の論点 パートの職域拡大

ここで、パートの基幹化(=基幹労働力化)に関するこれまでの論点を簡単に整理しておきたい。パートの量的拡大は「量的基幹化」、パートの職域拡大は「質的基幹化」として議論されている²。本田[2001]は、この2つの関係について注目し、必ずしも量的基幹化が質的基幹化に進展するという単純な関係ではないとしている。それでは、質的基幹化はどのように起こっているのだろうか。佐野[2000]は百貨店のパートの職域を観察し、質的基幹化(パートの職域拡大)が正社員との代替を促していると論じている。スー

² この分野での研究はかなり蓄積されており、参考文献を挙げると枚挙にいとまがない。パートの量的・質的基幹化については脇坂[2003]、本田[2004]が詳しいので参考にされたい。

パートでも、正社員の職務をパートにシフトすることで、代替させていく要員管理が行われている（小野[2001]）。武石[2003]は正社員の仕事にパートの仕事が重なり合う「重複型」において「垂直的」³方向に拡大していくとしている。つまり、パートと同じような職を持つ正社員はパートに代替されていくということである。最近の研究では、禿[2003]が正社員からパートへの代替をめぐって正社員とパートの重なり合う職域をめぐるとの問題について論じており、生協の事例で正社員がパートに代替されていく過程と、それに対する労働組合活動について詳細に論じている。このようにパートと正社員の関係は、同じような職域において特に代替が推進されることが考えられるのである⁴。

それでは、正社員と同様の仕事をしている非正規労働者の割合は、実際どのくらいいるのだろうか。（財）21世紀職業財団の「多様な就業形態のあり方に関する調査」（2001年）によれば、正社員に対し「自分と同じ仕事をしているパートなどの非正社員がいるかどうか」を質問したところ、「多数いる」が12.4%、「少しいる」40.4%、「いない」43.7%、「事業所に非正規社員はいない」12.6%で、「多数いる」、「少しいる」で過半数を超えている。また、「3年前に比べた正社員と同じ仕事をしている非正社員の増減」を事業所に質問すると、「増えている」43.2%、「変わらない」40.2%、「減っている」14.2%となっており、正社員と同じ仕事をする非正社員が増加傾向にあることがわかっている。

また、業種別に「係長・主任レベルの仕事を担当しているパートの有無」をみると、全体では「いる」が14.0%であるのに対し、小売業では21.6%、サービス業14.5%、製造業3.9%となっている。また、「中堅レベルの仕事を担当しているパートの有無」をみると、全体では「いる」が42.3%であるが、小売業では61.9%、サービス業41.6%、製造業27.8%となっており、特に小売業においてパートの職域の拡大が進んでいることがわかる（厚生労働省・（財）21世紀職業財団[2004]）。

2.3. パートと正社員の均衡処遇⁵

パートの質的基幹化が進む傾向にある一方、近年はパートと正社員の賃金格差が広がる傾向にある⁶。そこで、正社員とパートの処遇の均衡を法的に講ずる必要が出てきた。

2003年8月25日に告示・改正した「事業主が講ずべき短時間労働者の雇用管理の改善等のための措置に関する指針」（以下、「改正指針」という）では、パートタイム労働者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、事業主の講ずべき措置が追加された。具体的には、「職務が通常の労働者と同じ短時間労働者」と通常労働者の処遇を均衡させること（改正指針第2）パートの意欲、能力、経験、成果に応じた処遇制度や、正社員と処遇決定方式をあわせたり、正社員への転換制度を設けたりすること（改正指針第3）など制度的に正社員との格差を縮めることが求められている。

同指針の導入にあたり、パートタイム労働研究会（座長＝佐藤博樹・東京大学社会科学研究所）は、「フルタイム正社員より労働時間は短いと同様の役割や責任を担い、同様の評価や賃金決定方式を適用される『短時間正社員』を増やすことが、人材活用の面でも企業の利益につながる」と提言している⁷。武石[2003]も、正社員とパートを一本化し、両者を行き来できる制度を構築することで、企業は就業意欲の高い、優

³ 武石[2003]では1990年代に非正規労働者の担う仕事がどのように変化したかを「変化なし、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、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つに区分し、パートの基幹化は「において拡大している」としている。特にパートの基幹化はスーパー、外食産業に加え、百貨店、対人サービス業等で広がりを見せているとしている。

⁴ 原[2003]は統計的実証分析から、パートと正社員の代替関係ではなく補完の関係にあると論じている。パートを量的に経済全体で捉えた場合、補完という結論も導きえる。単純なパートの量的な拡大は正社員との代替はもたらさないというのは、本田[2003]、武石[2003]の見解と一致する。ただ、管理職や専門職を単純にパートに置き換えられないということを考えると、代替されるのはパートの上位職と正職員の下位職で職域が重なり合う部分（質的基幹化が起こっている部分）で見られる現象である。職域を限定した場合や、複数年での分析が待たれる。

⁵ 「同じ職務の場合に処遇の決定方式をあわせる（同一価値労働同一賃金）」均等処遇ではなく、均衡処遇は、職務は同じでも、働き方、キャリア管理の実態が異なる場合、「水準についてのバランスを図る」という考え方である。処遇格差は合理的範囲内の差を認める。合理的範囲については労使に委ね、差がある理由について説明し納得性を得る必要がある。

⁶ 2001年の女性正社員の所定内給与（時間換算）を100とすると女性パートは68.3%、1996年は72.5%であったからその差は拡大方向にある。これを同じ職種における正社員との賃金格差を女性について推計すると、1996年では82.6%、2001年では80.3%となり、その格差は10%ほど縮まる（厚生労働省[2002]）。

⁷ 厚生労働省・（財）21世紀職業財団[2002]。

秀な人材を確保できると論じている。西本・今野[2003]は、報酬関連の均衡だけでなく、配置・異動や評価、教育訓練制度といった人事管理分野での均衡度が高まると質的基幹化が高まり、経営業績が高まるとしている⁸。また、パートの質的基幹化を進めている企業ほど均衡処遇への取り組みが積極的になることが確認されている（佐藤・佐野・原[2003]）。

2002年頃から、特に大型小売業においても積極的にパートと正社員の処遇の一本化が取り組まれている。本稿で取り上げるダイエーを始め、イオン、西友も相次いで処遇一本化に向けて制度改定を行っている⁹。各社とも、パートのやる気を引き出し、就業意欲の高い優秀な人材を確保し、積極的に活用したいと考えている。それと同時に、パートと同じ職務を行っている賃金の高い正社員に対する管理に解決策を見出したいと考えている。見方を変えれば、均衡処遇の導入は、これらの正社員層を段階的に有期契約社員に移行できる道筋を作ったといえる。

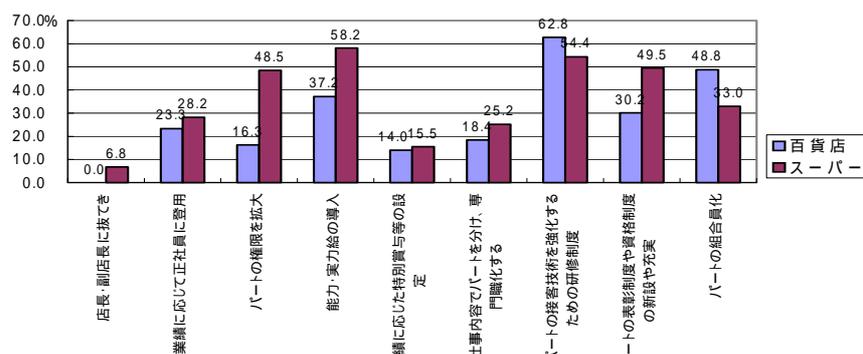
3. 企業事例

次に、スーパー（ダイエー）生協（さいたまコープ）、百貨店（伊勢丹）の事例を見ていくことにする。いずれの例も人件費の削減が経営課題であること、そのために正社員の職務をパートに置き換え、パート（フルタイムの有期契約社員も含む）を高度に活用できるよう均衡処遇を視野に入れた人事制度を構築していること、結果としてパート比率を高めていこうと考えていることが共通点である。

大手スーパー14社の2003年8月末時点の全従業員に占めるパート比率は74%と非常に高い。スーパーを営む大型小売業のパート比率はイオン77.9%、イトーヨーカ堂70.6%、西友70.9%、ユニー78.1%¹⁰というように軒並み7割を越えてきている。本稿事例でとりあげるダイエーもパート比率73.8%、さいたまコープに至っては87%と極めて高い。

パートの活用施策は、小売業の中でも業態によって異なっている。スーパーでは、第1位「能力・実力給の導入」（58.2%）、第2位「パートの表彰制度や資格制度の新設や充実」（49.5%）、第3位「パートの権限を拡大」（48.5%）であるが、百貨店では、第1位「パートの接客技術を強化するための研修制度」（62.8%）第2位「パートの組合員化」となっている（[図3](#)）。

図3 パート・アルバイト活用のための施策（M.A.）



データ出所) 『日本の小売業調査(2004年)』日本経済新聞社、有効回答は805社。

⁸経営業績指標は、「総合経営判断指標（同業他社に比べて「良い」～「悪い」の5段階）」、「成長性指標（現在の社員数/5年前の社員数（%）」、「収益性指標（売上高利益率の過去6年の平均（%）」について分析しており、前者2つについて有意に正の関係となっている。

⁹ 日経流通新聞2004年3月11日掲載記事、日本経済新聞（朝刊）2003年12月24日掲載記事等。

¹⁰ 2003年8月末時点。

3.1. 正社員とパートの制度を一体化させ、パートも店長候補に ダイエーの事例¹¹

(1)企業概要

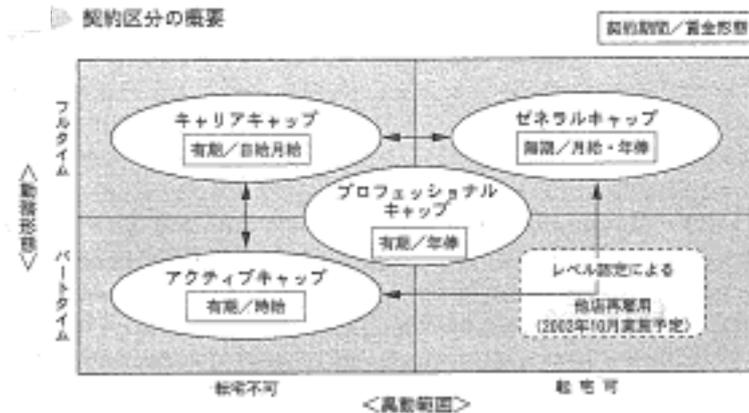
GMS（総合スーパー；General Merchandise Store の略）設立 1957 年。2002 年度の売上高は連結で 2 兆 1975 億円、スーパー業界で第 3 位。正社員約 1 万 1,000 人、パート・アルバイト（1 日 8 時間換算）約 3 万 1,000 人。パート比率 73.8%。平均年齢 37.7 歳、平均勤続 14.9 年（2002 年 2 月時点）

(2)CAP（=Contract of All Partner）制度

ダイエーは現在経営再建中であり、人事制度も雇用区分を抜本的に見直し構造改革を図っている。2002 年 3 月、従来の正社員・パート別の雇用形態を一本化し、職務に基づき処遇する契約区分制度「CAP」を導入した。同社人事は「雇用区分、勤務地区分に関係なく、できる人、やる気のある人に仕事の機会をどんどん与え、仕事の幅を拡大できるようにし、賃金等の処遇制度はそれに合わせて組み立てることを最大の課題とし」¹²新制度を構築した。CAP は、時間（パートかフルか）と勤務地（転勤の有無）で分けし、仕事内容をベースに処遇を決定する。これらの契約区分は、公募制、飛び級制により変更が可能となっている。勤務形態を縦軸、異動範囲を横軸にとると、図 4 のようになる。

新制度では基本的に、旧制度のパート社員はアクティブキャップ（以下、A キャップという）、正社員はゼネラルキャップ（以下、G キャップという）に位置付けられ、キャリアキャップ（以下、C キャップという）とプロフェッショナルキャップ（以下、P キャップという）が新しく設置された。

図 4 CAP の契約区分の概要



注) 契約区分の説明

ゼネラルキャップ (G キャップ): (2002 年 7 月時点で約 1 万 1000 人) 従来の正社員。無期契約、月給制・年俸制。

アクティブキャップ (A キャップ): (同約 5 万 5000 人) 1 年契約、転宅なし、時給制のパートタイマー。能力・賃金は正社員と同等水準で、課長までの登用が可能。

キャリアキャップ (C キャップ、新形態): (同 5 人、1 年後に 300 人に増加) 1 年契約、転宅なし、日給・月給制のフルタイマー。賃金に年功要素はなく、退職金を前払いとし、課長までの登用可能。

プロフェッショナルキャップ (P キャップ、新形態): (同約 270 人) 1 年契約、勤務・異動形態は個別契約による専門職的な区分。処遇は市場価値で決定する完全年俸制。

は従来からの正社員、 は従来型のパート社員が位置付けられ、 、 が新設された形態である。

旧制度では図 5 のように、正社員を全国転勤可能な N 社員（店長まで登用）、一定エリア内で転勤可能な R 社員（店課長まで登用）、転勤なしの H 社員（アシスタントマネージャーまで登用）に区分していた。

¹¹ ダイエーの事例については、次の文献を参考にした。

「特集 脱正社員時代 パートタイマー戦力化の最新事例（ダイエー）」『労政時報』第 3551 号、2002 年 8 月 16 日。

「ダイエーの契約区分制度「CAP」」『賃金実務』No.934、2003 年 10 月 1 日。

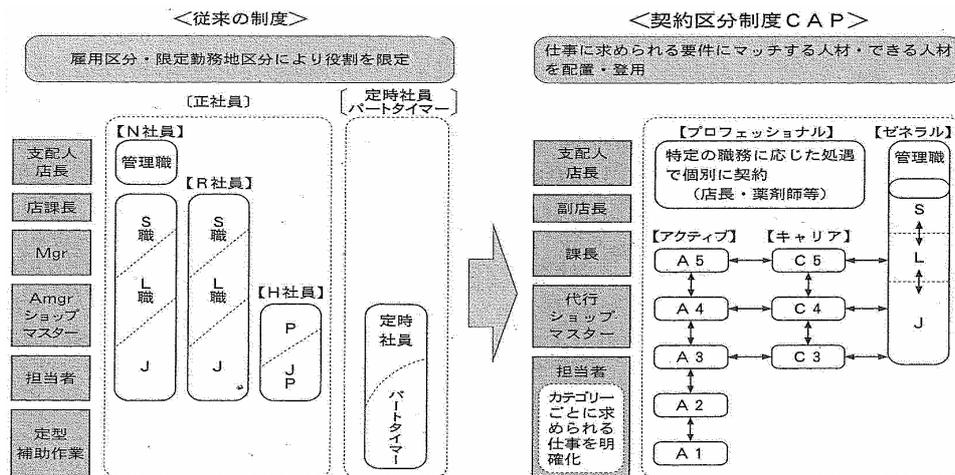
財団法人社会経済生産性本部「短時間労働の活用と均衡処遇に関する調査研究報告書」第 4 章「国内企業にみる短時間労働の活用と処遇」、2003 年 5 月。

¹² 「パートも意欲・能力次第で抜擢、能力本位の人事制度で人材の活性化をはかる」『労政時報』第 652 号、2002 年 11 月。

パート社員は正社員とは別の雇用区分に位置付けられており、能力が高くても上位に登用できない（アシスタントマネージャーまで登用）制度であった。新制度では、A キャップのA5 ランクに上がれば課長職につけるようになり、G キャップ（いわゆる正社員）に登用される道も備わった。また、パート（短時間勤務者）であっても、P キャップとして契約し、副店長、店長クラスに昇進できる制度となっている¹³。

この制度の特徴は、本人の働き方の変化によって、契約区分の変更も認められていることである。例えば、結婚、育児・介護等のライフサイクル上の理由から、C キャップからA キャップへ、あるいはA キャップからG キャップへと変更が出来る。A キャップのA3以上に位置付けられている者がG キャップに変更する場合には、レベル認定の上他店で再雇用される（J レベルに位置付けられる）。

図 5 人材登用区分の新旧比較



C キャップの人数は新設当初 5 人だったが、それが A キャップからの大幅な移行によって、1 年後には 300 人に急増している。その中から店舗の課長に登用された人も 10 人程度いる。C キャップの平均年齢は 30 歳（男性 26 歳、女性 32 歳）で、もともとパートで採用された人達で、いわゆるフリーターと呼ばれる層が中心である。2002 年 4 月には、A キャップから P キャップに区分変更し、副店長に抜擢登用された者も現れた。年俵は G キャップの副店長と同等の水準である。

社員にとっては、自分の働き方をキャップ間の移行でコントロールできるのが魅力であるが、店舗の要員計画と本人希望が一致しないと契約には至らない。要員計画は店舗ごとの予算のなかで行われるため、例えば正社員が退職した場合、その後に G キャップを 1 人入れるのか、それとも C キャップと A キャップを 1 人ずつ入れるのか、その要員計画は店舗に任されている。

(3)賃金制度

CAP の導入で、賃金制度から年齢や勤続などに関わる年功要素が排除された。また契約区分を変更しても賃金額は現状を維持できるようになっている。賃金は、「成果」、「仕事」、「相場」で決定される。「成果」は賞与に反映され、「仕事」（「歩合」、「職位・職務」、「資格・技術」）と「相場」（「転宅制限」、「職種」、「勤務制限」、「地域相場」）は月例賃金と時間給に反映される。特徴的な点は「相場」である。「転宅制限」とは、転宅の可否による格差を示す。「職種」は職種による業界水準で決められる。「勤務制限」は時間帯、日・祝日等出勤の可否により決定する。「地域相場」は勤務地エリアの格差を示す。これらにより、キャップ間に賃金格差が発生しても納得性が得られる設計となっている。

このような賃金制度を導入するに当たり、同社では、管理職、一般職については退職金まで含めた賃金総額を時間給に割り戻し、パートとの賃金比較を行った。その結果、雇用区分間の賃金格差は北海道から九州までのどの地域においてもプラスマイナス 5 % 以内の範囲で収まっていることが分かり、新しい契約

¹³ ただし、転勤不可の者がこの職についた場合、人事の停滞を招く恐れを回避するために契約は毎年更改される。

区分の導入が比較的円滑に行われたという¹⁴。

同社の人事制度は、正社員とパート社員の処遇制度を一本化し、パートの職域を拡大した例である。処遇の一本化に伴い、これまでのパートと正社員という区分に加え、新たにその中間形態であるCキャップという中間形態を設置したことにより、正社員、パートが相互に移行できるようになった。また店長にまで登用できるPキャップを設置したことにより、これまで正社員が行っていた職域にまで旧制度でのパート社員が活用されるようになった。人材活性化の鍵は、登用・抜擢方法に納得性をもたせること、昇給・昇格制度の厳格な運用をおこなうことであると考えられる。

3.2. 能力、業績評価を賃金に反映させ、インセンティブを与える さいたまコープの事例¹⁵

(1)企業概要

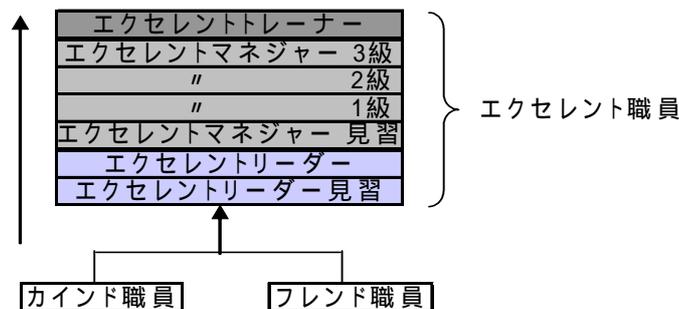
埼玉県内で事業を展開する生活協同組合。1970年設立。2002年度売上高は1,054億円、生協の中で第5位の規模。店舗数54店舗（うちミニコープ31店舗）。従業員数5950名、（正職員約750名、パート職員約3700名、アルバイト約1500名）。全従業員に占めるパート・アルバイト職員比率は87%。平均年齢（男性）41.6歳、（女性）47.2歳。平均勤続年数（男性）2.4年、（女性）6.9年。

(2)エクセレント人事制度

さいたまコープは、2000年4月にパートの人事制度を大幅に改定し、評価や役割、事業所の業績によって処遇を決定する「エクセレント人事制度」を導入した。導入の目的は、パートの「頑張り」を評価し、能力や業績を処遇に反映させ、意識変革を促すことと、人件費の削減という。バブル期にパートの時給が急騰、店舗損益を圧迫した。そのため90年代後半から時給の安いアルバイトを採用している。この層のモチベーションを上げることも課題となっている。現在、正職員が全くいない職場¹⁶も生まれている。

エクセレント人事制度は、勤務時間の長短による「カインド職員（以下、K職員）」、「フレンド職員（以下、F職員）」、リーダー・マネジャー層の「エクセレント職員（以下、E職員）」の3つに区分されている¹⁷（図6）。F職員とE職員は、1日6時間以上5日勤務以上で比較的長時間のパート職員、K職員はそれ以下の比較的短時間のパート職員に位置付けられる。

図6 エクセレント人事制度



E職員は図6のように、リーダー格、マネジャー格、トレーナー格の大きく3段階、計7段階の資格になっている。「エクセレントリーダー（以下、Eリーダー）」と「エクセレントマネジャー（以下、Eマネジャー）」の違いは責任の重さにあり、Eリーダーは複数で責任を持つのに対し、Eマネジャーは数字も含めて1人で責任を持つ、というような違いがある。リーダーは部下に正職員を持つことはないが、マネジ

¹⁴ 財団法人社会経済性本部『短時間労働の活用と均衡処遇に関する調査研究報告書』、p47。

¹⁵ さいたまコープの事例については、次の文献を参考にした。

「パートタイム雇用管理事例紹介3」『ESSOR』Vol.104、2004年4月。

「特集 脱正社員時代 パートタイマー戦力化の最新事例（さいたまコープ）」『労政時報』第3551号、2002年8月16日。

¹⁶ 1店舗の規模が50坪程度、人数は15~25名程度の店舗（ミニ・コープ）では、店長を含め全員がパートで構成される。

¹⁷ 旧制度のパートで新制度の形態に移行していない者も全体の34%ほど存在するが、今後徐々に減っていく見込みである。

ヤーは部下に正職員を持つことがある。

Eリーダーになるには、事業所の推薦、面接と健康診断、事業本部長の承認を経て「Eリーダー見習い」になり、6ヶ月以内に事業所長の推薦を受け、試験（筆記・実技）に合格したものがEリーダーに登用される。Eマネジャーになるには、Eリーダー同様のプロセスを経て、「Eマネジャー見習い」になり、6ヶ月で1次試験（筆記・個人実技・面接）に合格し、2次試験（実績の見極め・マネジャーとしての実務遂行能力の点検・面接）をクリアする必要がある。Eマネジャーには3階級あり、上期・下期の評価から昇格・降格が決定される。5段階評価（S,A~D）で上下期共にA以上なら昇格対象、ともにC以下なら降格対象と定められている。最終的には事業所長が参加する半期ごとの評価決定会議で判断する。

Eトレーナーの登用は必要に応じて部門ごとに判断される。Eマネジャーの経験を一定期間有し、かつ、事業本部長の推薦が条件となる。正職員へは基本的にはE職員からの転換となる。2002年度は18名であった。転換する場合には、中途採用の場合と同様、適性検査、面接等の試験を一通り受けることになる。

(3)賃金制度

K、F職員の賃金体系は、「基本時給+事業所給+職能給+地域調整給」となっており、「基本給」は全員一律600円である。「事業所給」は事業所の業績を反映させるもので、店舗では半期ごとの「人時生産性」（1人1時間あたりの生産金額=事業余剰金/稼働時間）を5ランクに分けて、ランクに応じて基本時給に加算する。「職能給」は個人ごとの能力や業績、意欲等で評価表を設け、半期ごとに7ランクの評価に基づいて加算（評価5以下の場合はマイナス）される。基本的に現在もらっている時給からの加（減）算になるため、評価次第で時給額は青天井になる。

E職員の賃金体系は「基本時給+役職手当」から構成されている。「基本時給」は資格ごとの定額となる。これに1~7万円「役職手当」が加わる。役職手当はEリーダーが3万円、Eマネジャーが5万円、Eトレーナーが7万円と昇格に対するインセンティブが設けられている。E職員の賞与には半期ごとの評価（S、A~Dの5段階）が大きく反映される。最低がEリーダーのD評価で9万5千円（同階層内では約15万円の格差）、最高がEトレーナーのS評価で75万円（同階層内では約50万円の格差）と格差は大きい。正職員のマネジャーと比べても評価が賞与に反映される割合が高く、差も大きく出るため、短時間労働者のマネジャーの方が業績を上げようという意識が高まる可能性がある。

平均年収はEリーダーで230万円程度、Eマネジャーで280万円程度、Eトレーナーで400万円程度であり、Eトレーナーと正職員のリーダー（若い人）の年収はほぼ同程度である。正職員とパート職員との賃金格差については、正職員の職種はさまざまであること、店舗間の移動があること、勤務時間が長く残業があること（労働時間の拘束性）が理由とされている。

同社の人事制度は、パートの処遇制度に能力・業績評価を取り入れ、パートを階層化することにより、パートの活性化を目指している。下位階層のパートは従来型の短時間で定型業務に従事するパートであるが、上位階層のパートは店長にまで登用されるなど、判断業務にまで職域が拡大している。また、上位職のパートは数値責任も負い、その業績が賞与に反映されるなど正社員との職務に差がほとんどみられない。今後同社では、正職員とパート職員の人事制度を合わせるべく検討を始めている。

3.3. 販売の専門性を高め、正社員をメイト社員に代替する 伊勢丹の事例¹⁸

(1)企業概要

百貨店業。設立1930年。2002年度の売上高は4,345億2,400万円（百貨店業界で第4位）、2004年3月時点の従業員数は7867人。（正社員）54.0%、（メイト社員）7.4%、（サムタイマー社員）38.6%¹⁹。平

¹⁸ 伊勢丹の事例は、次の文献を参考にした。

「伊勢丹のサムタイマー社員制度」『賃金実務』No.934、2003年10月。

「本店・支店、それぞれの「お買い物場」に合わせてサムタイマー社員とメイト社員を配置し積極的に活用していく」『ESSOR』、Vol.96、2002年12月。

「伊勢丹 勤務時間・収入等に応じて働き方を二つに区分、販売メインの契約社員への身分転換も可能」『労政時報』、第3632号、2004年6月25日。

「伊勢丹のサムタイマー制度 時間帯・経験・資格で処遇」『労経ファイル』No.343、2002年10月。

¹⁹ 大手百貨店では、派遣店員（納入業者から派遣される店員で、人件費は業者負担。取引される商品利益額によって派遣数が

均年齢（正社員）39.0歳、（サムタイマー社員）37.6歳、（メイト社員）26.4歳。平均勤続（正社員）17.9年、（サムタイマー社員）4.6年、（メイト社員）1.4年²⁰。

（2）「サムタイマー社員」、「メイト社員」制度

伊勢丹の「サムタイマー社員（以下、S社員）制度」は1988年に作られた。S社員は1年間の有期契約で各店舗において採用される者で、G（社会保険非加入者、週20時間までの労働）とG（社会保険加入者、週27～35時間労働）の大きく2つの勤務タイプに分かれている。Gは、各店であらかじめ設定されている勤務パターン、例えば夕方や開店間際・午前中などに集中して働く。Gは、朝夕の「コアタイム」を設け、必ずどちらかが勤務時間内に入るよう設定している。職種は販売、ポス・レジ、店内案内、電話交換、字書筆耕、商品運搬、事務等11職種で、他店・他職種への異動、出向はない。

S社員の他に、1998年からフルタイムの有期契約社員である「メイト社員（以下、M社員）制度」が設置された。M社員は主に販売専門職として本社採用され、正社員と同じ週36時間労働のシフト勤務である。正社員と異なるのは、採用時点で正社員が大卒であるのに対し、M社員は短大・専門学校卒以上の募集条件ということである。正社員には転勤、異動があるが、M社員の場合、他店への異動はあるが他職種への異動はない。正社員は適性に応じて、将来的にはマネジャーやバイヤー、マスター職（販売専任）人事スタッフなどのさまざまな職種に就くが、M社員は販売職に職種が限定されている。

伊勢丹は、今後、M社員を販売の主力として増やしたいという意向がある。要員の増減は、S社員数は横ばい、正社員が減った分をM社員で増やす傾向にある。S社員G L職（リーダー的なポスト）で、M社員と同様の職務をこなしている者についてはM社員に転換するケースもある。転換するには面接試験を受ける。S社員から正社員の登用はない。M社員から正社員への登用は現在検討中である。

M、S社員Gは労働組合によって組織化されており、Gも2002年10月から組合加入出来るようになった。現在の組合加入率は約7割となっている。

（3）賃金制度

賃金体系は、S社員Gが「各点共通ベース給＋各店別・職種別時間給＋調整給²¹」となっている。改定前は年1回の能力評価により時給が上がっていたが、昇給制度をなくし、その代わりに退職金制度を設けた。この退職金制度は、貢献度評価により年1回勤務態度等についてマネジャーが評価し、ポイントが換算、累計され、退職時にそのポイントに応じて退職金が支払われる。

Gについては「各点共通ベース給＋各点別・職種別時間給＋能力給」で、改定前の能力給が継続している。能力給は能力評価（年1回セールスマネジャーと面接、SS、S、A～Dの6段階評価）の結果に応じて翌年より上積みされる。また、Gには年2回、1回当たり約1ヶ月分の賞与が支給される。

GとGの処遇に違いを持たせる意味は、双方の働き方や意識の違いに対応するためである。Gは所得税の非課税上限である年収103万円を超えない範囲で安定した収入の確保することと、固定的な時間帯での働き方を目的としており、Gはよりフレキシブルな働き方をすることによってより多くの年収やキャリアアップの機会を得ることを目的としている。

M社員の賃金は、正社員と同じ月給制である。契約時に本人の能力等を考慮し、初任給テーブルの金額に基づき基本給を決定する。評価はS社員G同様能力評価による。昇給は、勤続年数・職務経験等をベースとした昇給テーブルを用い、能力評価ランク（S～Dの5段階）とのマトリクスで額が決定される。賞与は年2回、期ごとの業務目標の達成度に応じて支給される。

同社では、パートと正社員の間にM社員という有期契約社員を新規に設置し、販売専門職として戦力化している。パートの上位職をM社員に移行させ、高卒や短大卒の正社員採用をM社員採用にシフトすることで、ちょうどパートと正社員の中間形態を作った。これにより販売の職域の多くはM社員に取って代われ、正社員の職務は徐々にマネジメントの職域へと移行することになる。今後の課題は、S社員やM社員と、依然として残る販売専門職の正社員の処遇を、どのように均衡していくかにある。

決まる。労働者派遣法で定義される派遣労働者とは異なる。)が全要員の5～6割を占めている。

²⁰ メイト社員制度は1998年に設置されたため勤続年数は短い。

²¹ 調整給は2002年10月の制度改訂以前から在籍している人の能力給の上積み分である。

4. まとめ

事例の3社がパート（有期契約社員）の高度活用を行う背景には、共通して人件費の削減が経営課題であること、そのために正社員の職務をパートに置き換え、パート（有期契約社員）を高度に活用できるよう均衡処遇を視野に入れた人事制度を構築し、結果としてパート比率を高めていこうとする意図がある。

表1に大型小売業の3事例のポイントをまとめた。各社ともより高度な職務を担うための新しい雇用形態（以下、新形態という）を導入していることがわかる。新形態では、配置される上限職がこれまで正社員が担ってきた、店長や売場長、販売専門職に拡大されている。また、成果や業績が賃金に反映される処遇制度になっている。労働時間については、開店時間の長時間化に伴い、シフトが組めるフレキシブルな働き方が求められており、新形態では従来のパートに比べて長時間の拘束が求められている。このように新形態の特徴は、より正社員の働き方に近づいている。正社員と新形態で何が異なっているかといえば、転職がなく勤務地が限定されていることぐらいで、新形態の働き方は正社員に限りなく近い。

表1 3事例のまとめ

	名称	形態の新旧	正社員への転換	上限職	成果・業績評価の賃金への反映	労働時間	シフト勤務	勤務地
ダイエー	プロフェッショナルキャップ	新形態	有	店長	賞与に反映	個別契約	可	個別契約
	キャリアキャップ	新形態	有	売場長	賞与に反映	フルタイム	可	限定
	アクティブキャップ	旧形態パート	有*	売場長	賞与に反映**	パートタイム	固定	限定
さいたまコープ	エクセレント職員	新形態	有	店長	賞与に反映	1日6時間以上かつ週5日以上	可	限定
	フレンド職員	旧形態長時間パート	エクセレント職員を経て	一般	職能給に反映	1日6時間以上かつ週5日以上	可	限定
	カインド職員	旧形態短時間パート	エクセレント職員を経て	一般	職能給に反映	1日6時間未満かつ週5日未満	固定	限定
伊勢丹	メイト社員	新形態	検討中	ブロックリーダー	賞与に反映	36時間/週	可	限定
	サムタイマー社員G		メイト社員を経て	リーダー	なし	27～35時間/週	可	限定
	サムタイマー社員G		メイト社員を経て	一般	なし	18時間未満/週	固定	限定

*1)レベル認定：他店での再雇用。 **1)A1、2はなし

小売業、特に全国展開する大型小売業の正社員においては、これまでも「全国社員（総合職）」「地域限定社員（一般職）」という区別が存在した。「地域限定社員」は通常、「全国社員」に比べて低い役職に留まる。1999年に行ったGMS2社の調査²²では、「賃金は高いがパートタイマーと差異のない仕事を行っているような正規社員」（多くは地域限定社員）の件費を巡って店舗から人事部に再三にわたって異動要請が出されていた。この層の正社員の賃金をいかに縮小させるか、という悩みの大きさは、近年の地域限定職正社員の採用を凍結し、新形態の有期契約社員採用にシフトする企業が増える傾向にあることから類推出来る。このようなことを背景に、地域限定社員はパートと同じ雇用区分になることも最近伝えられている。

「（流通業で働く）Aさんは10年前に大学を卒業し、全国転勤もあるコースを選択して入社した。その後結婚して地域限定社員に転換。売り場主任として働いてきた。今回の制度改定で本給は22万円から15万円に下がった。これを取り戻すには2段階の昇格が必要だが、『3年では難しい』という。『パートの待遇改善という意味ではいい制度だと思いたい。代わりに私たちの処遇をここまで切り下げるなんて。正社員は能力より転勤できるってことが大切なのか。』（日本経済新聞夕刊、2004年8月3日掲載記事より）

これまで正社員が行ってきた職務をパートに移行し、均衡処遇を図るには、正社員をマネジメントなどのより高度な職務に特化させるか、新形態の有期契約社員へと雇用区分を移行させるしかない。後者の場合、事実上の賃金水準の低下を意味する。

新形態が正社員とパートという従来の雇用区分を自由に往来できるような柔軟な働き方になるためには、パートだけでなく、正社員からも納得の得られる人事制度を構築し運用することが今後の課題となろう。

参考文献

小野晶子[2001]「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」、『日本労働研究雑誌』。

²² 小野[2001]、p.102。

No.498号。

- 禿あや美[2003]「小売業における処遇制度と労使関係 パート労働の職域拡大が持つ意味」、社会政策学会編『現代日本の失業（社会政策学会誌第10号）』法律文化社。
- 厚生労働省・(財)21世紀職業財団[2002]『パート労働の課題と対応の方向性 パートタイム労働研究会最終報告』。
- 厚生労働省・(財)21世紀職業財団[2004]『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係る調査研究会報告～全業種版～』。
- 佐藤博樹、佐野嘉秀、原ひろみ[2003]「雇用区分の多元化と人事管理の課題 雇用区分間の均衡処遇」、『日本労働研究雑誌』、No.518。
- 佐野嘉秀[2000]「パート労働の職域と労使関係 百貨店A社の事例」、『日本労働研究雑誌』、No.481。
- (財)社会生産性本部[2003]『短時間労働の活用と均衡処遇に関する調査研究報告書』。
- 武石恵美子[2003]「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」、日本労務学会編、『日本労務学会誌』、第5巻第1号。
- 西本万映子、今野浩一郎[2003]「パートを中心にした非正社員の均衡待遇と経営パフォーマンス」、『日本労働研究雑誌』、No.518。
- 原ひろみ[2003]「正規労働と非正規労働の代替・補完の関係の計測 パート・アルバイトを取り上げて」、『日本労働研究雑誌』、No.518。
- 本田一成[2001]「パートタイマーの量的な基幹労働力化」、『日本労働研究雑誌』、No.494。
- 本田一成[2004]「職場のパートタイマー 基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ」、労働政策レポートVol.1、労働政策研究・研修機構。
- 脇坂明[2003]「パートタイマーの基幹労働力化について」、社会政策学会編『雇用関係の変貌（社会政策学会誌第9号）』、法律文化社。