

第1部 概 要

1 本報告書の問題意識

本報告書で取り上げるパートタイマーと正社員の均衡処遇は、2003年8月に改正されたパートタイム労働指針で、正社員との均衡を考慮した処遇の具体的な考え方が示されて以降、パートタイム労働政策の中心的な課題となっている。

指針では事業主に対して、パートタイマーの処遇の決定方法を正社員と合わせるなどの措置を講じるほか、意欲、能力、経験、成果などに応じて処遇することにより、正社員との均衡の確保を図るよう求めている。しかし現在のところ、均衡処遇に向けた先駆的な取り組みが一部でみられるものの、パートタイマーの雇用管理が大きく変わりつつあるとは言い切れない状況にある。

そこで本研究では、パートタイマーを積極的に活用し、均衡処遇の面でも新たな動きが出ている総合スーパーを対象にヒアリング調査を実施し、均衡処遇に向けたパートタイマーに対する雇用管理事例を実証分析したうえで、均衡処遇推進にあたっての課題を明らかにすることを目的とした。

2 研究と調査の方法

(1) 研究会の設置

調査部に当該テーマに関する研究会を設置し、①テーマ設定のあり方②ヒアリング対象企業の選定③ヒアリング事項の絞込み④ヒアリング調査結果の分析⑤報告書の構成——などについて、本田一成國學院大學経済学部助教授、原ひろみ当機構研究員のアドバイスを踏まえて、検討した。

(2) 文献サーベイ等

パートタイマーの処遇問題に関する先行研究を把握するため、主要な論文を参照して、課題設定の手がかりとした。また、パートタイマーの量的な拡大と質的な基幹化の実情を統計面から把握するため、関係の各種統計を収集した。併せて、パートタイマー関連の立法、法改正の推移、労働政策の変遷、これらに対応した労使の動向など、過去の経緯を参考にして、調査のフレームワークを固めた。

(3) 事例研究

① 大手総合スーパー5社の労使に対するヒアリング調査

従業員に占めるパートタイマー比率が高く、パートタイマーが量的に拡大しているだけでなく、質的にも店舗運営に欠くことのできない基幹的な戦力となっている総合スーパーを調査対象とし、各社の労使からヒアリングを行った。

②産業別労働組合のパートタイム労働政策に関するヒアリング

昨年、新たなパートタイム労働政策(指針)を策定したUIゼンセン同盟の担当者から、政策見直しのポイント、均衡処遇に関する考え方、組織化の目標・動向などについて、研究会で報告を受けた。

③労働組合に組織化されているパートタイマー(組合役員)に対するヒアリング

均衡処遇の対象となるパートタイマー自身が、労使の対応や職場の現状や課題などをどのように見ているかを把握するため、総合スーパーに働く勤続10年以上のベテランで、労働組合の役員を務める現役のパートタイマー3人に対するヒアリングも実施した。

3 本報告書の構成

第2部の本論では、第1章で各種統計や先行研究をもとに、パートタイマーの量的な拡大の推移と、質的な基幹化の実情を概観する。また、本事例調査の対象が属する総合スーパー業界におけるパートタイマー増加の動向と、その背景などを政府統計から分析する。併せて、パートタイマーに対する労働組合組織化の現状と課題についても論及する。

第3章～第7章では本調査の根幹部分となるヒアリング調査による事例研究の結果を各社ごとに報告する。ヒアリング対象は、大手総合スーパー5社の人事担当者と労働組合で、正社員の人事・処遇制度や賃金制度見直しの経緯についてもヒアリング項目にあげ、パートタイマーと正社員の間での処遇格差の現状を把握するとともに、今後の展開を展望する。また、均衡処遇に対する考え方や方針を労働組合側から聴取することで、均衡処遇の推進に当たって労働組合が果たしている役割を明らかにした。

第8章の「要約と結論」では、事例研究を通じて得られた知見をもとに、各社の特徴点を分析する。合わせて、均衡処遇をめぐる4つの傾向を浮き彫りにし、均衡処遇に向けた労使の課題と、政策形成に向けてのインプリケーションを明らかにする。同時に、本調査を踏まえて、今後、検討すべき課題も記述した。

第3部の資料では、第一にパートタイマー(組合役員)に対するヒアリング結果の概要を掲載する。日常的にパートタイマーから苦情などを聞くことが多い組合役員にヒアリングすることで、パートタイマー自身が求める具体的な処遇改善の方向を明らかにすることを目的とした。今回のヒアリング対象者は、パートタイマーの意見を代表する立場にはあるものの、人数が3人にとどまったこともあり、今後の検討課題を抽出するための参考資料という位置づけで掲載する。

第二に、1993年のパートタイム労働法施行から現在にいたるパートタイム労働政策の変遷を概観し、労働行政の動向を把握するとともに、こうした動きに対する労使双方の考え方や対応などを踏まえて、政策面からみた現在の課題を整理する。

4 調査研究結果の概要

(1)パートタイマーの量的・質的基幹化の動向(総合スーパー労使のヒアリング背景)

1990年代に入ってパートタイマーの増加スピードは一段と速まり、パートタイマーはいまや雇用労働者の4人に一人を占めるに至っている。不況が長引き、経営環境が厳しいなかで、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いる。こうした労働力の需給両面の変化がパートタイマーの増加を促し、わが国の多くの企業にとって、パートタイマーはもはや不可欠の存在であると言っても過言ではない。

パートタイマーは単に人数が増えているだけではない。社員に占める正社員の割合が減少するなかで、これまで正社員が担ってきた役割の一部を、パートタイマーに任せる企業も現れている。パートタイマーのいわゆる質的基幹化が進展している。

しかし、パートタイマーと正社員の賃金格差は、1980年から一貫して広がってきた。そのため、パートタイマーと正社員との間の均衡処遇の確保が政策課題として大きく浮上し、2003年8月には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。

こうしたなかで、小売業界のとくに総合スーパーは、パートタイマーの量的拡大が著しいと同時に、パートタイマーの質的基幹化でも先鞭をつけてきた業界である。近年では、正社員とパートタイマーで区分した人事・賃金制度の従来の枠組みを、大きく変えようとする企業も現れており、その過程には均衡処遇を意識した試みもみられる。

一方、労働組合は均衡処遇の実現に向け、推進力の一つになっておかしくない存在である。しかし、労働組合によるパートタイマーの推定組織率はわずか3.3%にとどまり、パートタイマーをメンバーに加えて、労働条件向上を図ろうとする労働組合はいまのところ少数派と言ってよい。こうしたなかで、総合スーパーでは社員区分の見直しが組織化の契機となり、組合員範囲の見直しを図る労働組合もある。

(2)総合スーパー5社の労使ヒアリング結果

▽各社の制度見直しの特徴

総合スーパー5社の労使ヒアリングでは、いずれも近年、パートタイマーと正社員の位置づけにかかわる制度見直しを行っていることが明らかになった。①社員区分②資格制度③パートタイマーと正社員の処遇の均衡部分という切り口で、各事例の特徴を簡単にまとめると以下のようになる。

- ・A社 ①「転居を伴う転勤が可能か否か」を基準に社員を区分し、「否」の正社員とパートタイマーなど非正社員を一つの区分(コミュニティ社員制度)に括り直した。

- ②正社員とコミュニティ社員の資格・評価制度は一本化し、全社員に小型店店長までの登用機会を拓いた。
- ③コミュニティ社員のうち、マネジャーなどの役職に就いたパートタイマーの月例賃金は同一資格・同職位にある正社員・リージョナル社員の約90%水準に設定した。
- ・**B社**
- ①「転宅の可否」と「フルタイムかパートタイムか」を基準に、社員を4つの契約(CAP=Contract of All Partner 制度)に区分し直した。
- ②キャップごとに資格制度は別建てだが、キャップ間の比較と転換を可能にするこ
とで、すべてのキャップに店長までの登用機会を拓いた。
- ③各キャップの賃金項目のうち、資格給についてはキャップ間格差を5%以内に抑
えた。また、キャップを問わず役職に就いた社員には、役割給を時間比例で加給
するようにした。また、正社員とパートタイマーの中間的形態として創設したキャ
リアキャップ(転宅なし・フルタイム)については、原資に退職金の前払分を含めるこ
とで賃金全体水準として正社員と同等を確保した。
- ・**C社**
- ①転居転勤のない正社員であるホーム社員の削減に向けて、パートタイマーと正社
員の中間的な位置づけとなる「エクセレント社員制度」(一日6時間または7時間の
シフト制勤務)を創設した。
- ②エクセレント社員の資格は正社員の制度に乗り入れさせ、その上限はホーム社員
と合わせた。
- ③エクセレント社員は月給制、期間の定めのない雇用とし、基本給水準で同じ職責・
役割にあるホーム社員の時間比例で6/8あるいは7/8を確保した。
- ・**D社**
- ①地域内で転居転勤があるとされてきたエリア社員群について、近年新たに、原則と
して転居を伴う異動がない「狭域」区分を設け、現実には転居転勤しない者も包
含してきた実態に即して制度修正を行った。その結果、エリア社員群のうち大半の
女性が「狭域」に移行した。
- ②リーダーパートナー制を導入したり、社内公募制の対象をパートタイマーにも拡大
するなどし、パートタイマーの役職登用をめざしてきたが、役職つきパートタイマー
はわずかにとどまっており、役職つきでもパートタイマーの資格は別建てである。
- ③正社員とパートタイマーはキャリア期待、転勤リスク、労働時間の拘束性、売場の
数値の責任性などの面で大きな違いがあるため、基本的に両方で処遇を合わせ
る必要はないと考えているが、役職つきパートタイマーに限っては正社員の職責
手当の時間比例で職責加給を加算するなどしている。

- ・E社 ①パートタイマーから、中間的な形態を経て正社員に登用してきた転換制度を休止した。
- ②正社員に倣い、パートタイマー個々の能力を職能級制度で測る制度を採用していたが、近年、パートタイマーの資格制度は廃止した。
- ③パートタイマーに個人的な能力の発揮は必要ないとし、時給の昇給も3回までとするシンプルな時給制に戻した。しかし、パートタイマーの定着率が低迷しているため、近くパートタイマーも専用の役職に登用し、職責手当などが付くような若干の改訂を検討中である。

以上のように、総合スーパー業界で行われている、パートタイマーと正社員の位置づけにかかわる制度見直しの内容はさまざまであると言える。

A社は転居転勤がないという点ではパートタイマーと同じである正社員をパートタイマーに統合したうえで、パートタイマーも積極的に役職に登用し処遇の均衡を確保しようとしており、B社は正社員やパートタイマーを転宅の有無や労働時間の長さの面で重ならない区分に再整理し、区分にかかわらず役職に登用することで処遇の均衡を確保しようとしていた。またC社は、転居転勤がないという点では共通する正社員層と時間比例原則で処遇の均衡を図る社員区分を用意して、パートタイマーに中核的な役割を担ってもらおうとしていた。一方、D社は役職に登用したパートタイマーについては処遇の若干の均衡を図ろうとするものだが、同時に正社員の体系を職務に応じた賃金や、転居転勤の実態に即した社員区分に改める方向にある点で前述の3社とは異なっていた。またE社は、人材活用戦略として、パートタイマーは単純・定型業務のみとし、正社員との間で職務(役職登用)などの区分を明確にすることで、基本的には処遇差を是認する向きにあった。

▽均衡処遇をめぐる4つの傾向

こうした各社の取り組みかたの違いが何に起因しているかをはじめ、事例に共通する事象を整理すると、次の4つの特徴が浮き彫りになった。

①賃金制度見直しと均衡処遇

年功制から能力・成果主義的制度へと賃金制度を改革するのに合わせて、パートタイマーと正社員の間処遇を見直している。とくに基本給のうち職責・役割といった職務によって決まる賃金項目と、賞与でもとくに職務に応じる基本・基準部分から均衡に着手する傾向がある。

②パートタイマーの質的基幹化と均衡処遇

正社員の雇用を抑制し、パートタイマーの質的基幹化に積極的な企業ほど、パートタイマーの処遇を正社員との比較で見直す傾向がみられる。他方、パートタイマーの量的拡大は進め

るが、質的基幹化戦略を採用しないか消極的な企業では、正社員とパートタイマーとの間で、企業が求める仕事の性格などに違いがあるとして、格差を是認する傾向にある。

③均衡処遇に伴う社員区分の適正化

パートタイマーと正社員双方の制度見直しにあたり、社員区分の適正化が図られている。区分見直しの際に一つの基準となっているのは、転居を伴う転勤の有無であり、「なし」の正社員とパートタイマーが同じ社員区分に括り直される傾向にある。正社員のうちこの区分への対象となっているのは、主に高卒・短大卒のいわゆる「女性一般職」である。

④パートタイマーの労働組合組織化と均衡処遇

人事・賃金制度改革と社員区分の見直しを契機として、構成メンバーの範囲にパートタイマーを加える労働組合が多い。しかし、労働組合が均衡処遇の推進を直接、要求した例は見当たらなかった。

本報告書を通じ、均衡処遇をめぐる個別企業の取り組みかたの違いは、パートタイマーの基幹化方針をはじめとする人材活用戦略や、正社員の処遇の見直しなどに関係していることが明らかになった。しかし一方、正社員、パートタイマーを問わず社員に納得して働いてもらえるようにすることが必要になるなかで、いずれの事例も近年、パートタイマーか正社員かを超えて、仕事・働き方と処遇の対応関係を明確にしようとする向きにある点では一致していた。すなわち労使には、実態を踏まえて可能な部分から、仕事・働き方と処遇の対応関係を見直すことが、ひいては均衡処遇化につながることを理解してもらうことが重要と考えられる。

5 今後の研究課題

本調査では、各社の事例をパートタイマー、正社員自身がどう受け止めているかまでは追跡できなかった。均衡処遇は納得性がキーワードの一つであるだけに、次の3点の検証が今後の課題である。

- ①各社の人事・賃金制度改革と社員区分の見直し、それに伴う処遇の変化について、パートタイマー自身がどのように受け止めているか(労働組合役員を務めるパートタイマーのヒアリング結果を第3部に掲載したが、わずか3人のため整理分析するには不十分と判断し、報告書本体には知見を組み込んでいない)。
- ②正社員自身は、均衡処遇についてどう受け止めているか。
- ③パートタイマーがメンバーとなった労働組合が今後、均衡処遇に向けてどのような動きを示すのか。また、パートタイマーの声は労働組合を通じ、今後どのような形で反映されてゆくのか。