



労働政策研究報告書 No.34

サマリー 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

「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—」サマリー

執筆担当者

おぎののぼる
荻野 登 (労働政策研究・研修機構主任調査員)

たかはた
高畑いづみ (労働政策研究・研修機構調査員)

わたなべ ゆう こ
渡邊木綿子 (労働政策研究・研修機構調査員)

研究期間

平成16年度

調査研究の目的

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。

指針は事業主に対し、正社員と職務が同じでキャリア管理の実態も異なるパートタイマーについては処遇の決定方式を合わせるなどの措置を講じ、またキャリア管理の実態が異なるパートタイマーについても意欲、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が、均衡処遇に向けた先駆的な取り組みが一部で見られるものの、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。

そこで本報告書では、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——個別企業で均衡処遇はどう受け止められ進みつつあるのか、均衡処遇の実現にはどのような事象を伴うのか、均衡処遇を推進するための課題は何か——などを明らかにすることを目的とした。

調査の対象と方法

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——などについて検討した。

ヒアリング対象企業については、平成不況期にパートタイマー比率が軒並み70%を超え、質的にも正社員と遜色ない働きぶりをみせるパートタイマーが現れている総合スーパーとし、経営状況

や背景などが異なる5社を抽出した。抽出にあたっては、均衡処遇の面で新たな動きをみせる企業がある一方、正社員とパートタイマーのあり方を考慮しつつも現在のところ制度の分離は継続するスタンスを採る企業もみられることから、これも対象に加えた。

ヒアリング対象企業の概要

	A社	B社	C社	D社	E社
本社	千葉市	神戸市		千代田区	愛知県稲沢市
店舗数	364	266	56	177	151
社員数	正・約1万4320人 PA・約5万820人	正・約1万190人 PA・約2万9150人	正・約1230人 PA・約4300人	正・約1万4100人 PA・約3万4060人	正・約5610人 PA・約2万780人
営業収益 (2003年度決算)	約1兆7643億円	約1兆4303億円	(商品売上高) 1533億円	約1兆4940億円	約7202億円
営業利益	約240億1700万円	約137億3000万円		約241億300万円	約128億5300万円
パートタイマー・ アルバイト比率	約78%	約74%	約78%	約71%	約78.5%
特徴	機動的なM&Aが 強み。目標はグロー バル10	産業再生機構の 活用を決定	企業再生へ向け、 効率的なローコスト 運営が必至	ドミナント出店戦略。 総合スーパー二強 の一方の雄	東海、関東、北陸で ドミナント出店。業界 4位

また、均衡処遇の実現には労使の意見の一致いかにが試金石の一つとなることから、ヒアリング調査は労使双方(企業は担当課長以上、労組は書記長クラス)を対象とし、主に以下の聞き取り事項について2004年7～10月に実施した。

主な聞き取り事項

(1) 企業対象のヒアリング

- ① 正社員とパートタイマーの人事管理体系
- ② 正社員とパートタイマーの賃金体系
- ③ 人事・賃金制度の変遷
- ④ 正社員とパートタイマーの今後

(2) 労働組合対象のヒアリング

- ① パートタイマーの組織化方針
- ② パートタイマーの労働条件改善に向けた取り組み
- ③ 正社員とパートタイマーの間の処遇のあり方に関する今後の課題

研究結果の概要

1 報告書の構成

本報告書では、第2部本論の第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、質的基幹化の実情を概観するとともに、事例調査の対象が属する総合スーパー業界の動向を分析

した。コスト要因でパートタイマーを雇用する企業の割合が増加し、責任の重さや残業などの扱いも含めて正社員と同じ仕事をしているパートタイマーが存在している実態を示した。また、とくに大規模小売店舗立地法の施行(2000年)以降、売場面積を拡大してきた総合スーパー業界では、正社員比率が減少する一方、パートタイマー比率が8割にもものぼっている現状を紹介している。

本報告書の根幹部分となる第2～7章では、A～E社の事例を各社ごとに紹介した。それぞれA社はパートタイマーと正社員で資格・評価体系を一本化、B社は両者で人材活用体系を統合、C社はパートタイマーと正社員の中間的な社員区分を創設、D社はパートタイマーにも管理職立候補制を適用、E社は社員区分別処遇を志向する事例である。均衡処遇が個別企業において、人材活用戦略の違いや人事・賃金制度のこれまでの変容などを背景に、さまざまな形で受け止められている現状を明らかにしている。

第8章「要約と結論」では、各社の人事・賃金制度見直しの特徴をまとめ、これらに若干の分析を加えることで、均衡処遇をめぐる共通軸を浮き彫りにした。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——の4つの観点から、事例に共通する傾向に論及している。

第3部資料では、第一にベテラン・パートタイマー(労働組合役員)に対するヒアリング結果の概要を掲載し、第二に1993年のパートタイム労働法施行から現在に至る、パートタイム労働施策の変遷を概観しつつ労使の対応などを整理した。前者は、企業労使に対するヒアリング調査ではフォローできなかったパートタイマー自身の声について、パートタイマーの意見を代表する立場にあるF～H氏の三者から仕事対処遇の納得性、労働組合への要望などを聴いたものであり、後者では均衡処遇についての残された政策課題を把握できるようにした。いずれも今後の課題を探るにあたっての参考資料という位置づけである。

2 調査結果の要約

(1)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調査では、いずれの事例も近年、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とおりである。

・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。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り、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A～C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。

(2) 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

パートタイマー、正社員の包括的な制度見直しは、正社員について年功制から能力・成果主義的制度へと賃金制度を改革するのに併せて行われている。そのため、パートタイマーと正社員の間で確保されつつある均衡処遇は、次表のとおり、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・基準部分から着手する傾向がうかがえる。

その理由は、能力・成果主義を志向しつつもまだ年功的な賃金項目のウェイトが小さくないある労組によれば、

- ① 正社員かパートタイマーかを問わず、まったく同じ役職（職責）を任されるのなら、それに伴う賃金項目を時間比例にするという原則は、正社員からみても受け入れやすい
- ② 正社員で仕事に見合った処遇をつくってきているなかで、業績原資はそもそも流動的である——ことなどに関係している。

賃金面での均衡の具体的内容

	対象パートタイマーなど	比較正社員	比較正社員と合わせている均衡処遇の具体的内容		
			賃金支払形態	決定方式	水準
A社	コミュニティ社員 マネジメント層① (いわゆる役職つき パートタイマー)	同資格・同職位の リージョナル社員	日給月給制	(基本給)資格給(7)+職 位給(2)+能力給(1)② (賞与)基準部分+業績変 動部分0~2カ月	月例賃金の全体水準で 約90%を確保するよう設 計 (賞与)基準部分の水準 を75%確保
B社	キャリアキャップ③ (パートタイマーと正社 員の中間的な社員)	同資格、同役割の ゼネラルキャップ④	/	(基本給)(キャリアベース給+ キャリア資格給+役割給で構成 し)、役割給のみ同額で支給	基本給のうち資格給の同 資格間格差を5%内に抑 え、年収全体水準でも同 等を確保
	一定資格(A3)以上の アクティブキャップ⑤ (いわゆる役職つき パートタイマー)	同資格、同役割の キャリアキャップ		(賞与)基本部分+キャリア業 績部分で構成し、基本部分 は役割連動で、算定基礎×4 カ月	
C社	エクセレント社員⑥ (パートタイマーと正社 員の中間的な社員)	同役割の ホーム社員	月給制	(基本給)(アクティブベース部 分+アクティブ資格部分+役割 部分で構成し)、役割部分の み役割給の時間比例で支 給	基本給のうち資格給の同 資格間格差が5%内に 収まるよう設計
				(賞与)同上	
D社	リーダーパートナー⑧ (いわゆる役職つき パートタイマー)	正社員	/	正社員の所定内手当のうち 職責手当の時間比例で、 職責加給を付加	(賞与)正社員5カ月、一 般パートナー1カ月のと ころ、2カ月支給
E社⑨					

- ① 月間140時間も制度上可能だが、実態として自発的に160時間勤務になるマネジャー以上のパートタイマー
- ② 正社員は資格と役割が絶対連動しているが、コミュニティ社員は必ずしもそうでないため、資格給を資格給+
職位給で構成している
- ③ 正社員同様、フルタイム勤務だが転宅不可
- ④ フルタイム勤務で転宅可能な正社員
- ⑤ パートタイム勤務で転宅不可
- ⑥ 一日6時間あるいは7時間のシフト勤務制(ただし主契約時間をずらせるのは暦日の半分だけ)。エクセレント社員
は、正社員同様、期間の定めのない雇用契約(60歳定年制)である
- ⑦ ただし、エクセレント社員の基本給には時間帯加給がつくようになっており、終業(22時)を20日分含んで初めて
同水準が確保される
- ⑧ 結果として週30時間以上の常用(長時間)である
- ⑨ パートタイマーと正社員の仕事は質的に異なるとして、社員区分別処遇を志向

②パートタイマーの質的基幹化と均衡処遇

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の間には、企業が求める仕事の質な

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、正社員の包括的な制度見直しにあたっては、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。彼女たちの正社員たる位置づけの揺らぎは、役職つきパートタイマーの台頭と無関係でない。店舗では、彼女らの中心業務だったレジチェッカーマスターや衣料部門マネジャーといった役職から、パートタイマーの侵食が進んできた面がある。

各社における社員区分の適正化

	A社	B社	C社
社員区分の適正化対象と措置	転居転勤のないローカル社員約1800人を、04年2月にコミュニティ社員に転換(3年間は現給を保障し、その後の3年間で水準ダウン)	転居転勤がなく異動も通勤圏内に限るホーム社員約1000人は、02年3月以降は社員区分上あり得なくなつたが、当面は正社員待遇に内包しつつも自然減待ち	転居転勤のないホーム社員に対し、02年の制度改訂前に厳しい評価を行ったうえで、残る約400人については自然減待ち

④パートタイマーの労働組合組織化と均衡処遇

人事・賃金制度改革における、とくに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。

その理由は労組によれば、

- ①社員区分(実質的に労働時間の長さ、社会保険の適用など労働条件)に加入条件を直結できるため、パートタイマーの抵抗感が少ない形で一様に広げやすい
- ②組織化・組織拡大に伴うコストや手間が軽減され、また場合によっては、パートタイマー組合員の直近の時給アップ(組織化直後の運動成果)にもつなげやすい

——ことなどが関係している。

一方で、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い。各労組におけるパートタイマー組織化後の運動展開は、前面には処遇改善といった労働条件向上の取り組みより、むしろパートタイマーの不満を聴くなど働きやすい職場づくりが押し出される傾向がみられる。

そうしたなかで、パートタイマーの処遇改善に関する取り組みをあえてあげれば、正社員との比較というより、地域や業界水準でみての優位性や、労働時間の長さの確保、採用時点の違いや評価に伴うパートタイマー間の公正さなどにウェイトを置くことになるということであった。

賃上げ自体が難しい時代に入り、正社員の賃下げにもつながりかねない均衡処遇の推進に、労組が積極的になりづらいという可能性がある。

各労組によるパートタイマーの組織化状況

	A社労組	B社労組	C社労組	D社労組	E社労組
パートタイマーの組織化状況	今回の新制度の導入に合わせ2004年8月、パートタイマー(長時間コミュニティ社員)約4300人を(初めて)組織化。引き続きコミュニティ社員を組織化し、2006年度中までに組合員総数6万人超を見込む。	今回の新制度の導入に合わせ2003年6月、パートタイマーの組織範囲をアクティブキャップA2以上約1万5600人に拡大。	今回の制度改革に合わせ、パートタイマーの組織化範囲をエクセレント社員約400人、フーズエキスパート社員約100人、パートナー社員約3020人に拡大。	2004年10月の定期大会で、パートナー社員の組織化を決定。	パートタイマーの制度転換時にもパートタイマーの組織化範囲を拡大、サン社員約480人のほか、長時間パートタイマー約1万810人を組織化している。
組合員総数	約1万7900人	約2万3500人	約4580人	約1万2910人	約1万8000人

(2004年末現在)

(3)小括

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、パートタイマーを積極的に役職に登用して処遇の均衡を図ってゆこうとするものや、処遇の均衡を図った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するもの、パートタイマーの役職登用は限定し、あるいは単純・定型業務のみとして、合理的理由を担保しつつ処遇差を是認しようという向きにあるものなどさまざまであり、そうした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個別企業の人材活用戦略や、正社員の処遇見直しの進み具合などに関係していることが、本研究を通じて浮き彫りになった。

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。

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。均衡処遇は仕事に対する処遇の納得性がキーワードであるだけに、次の3点は今後の課題である。

- 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。
- 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のか。

(主要な参考文献)

- ・厚生労働省(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)
- ・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』第518号
- ・日本経団連(2004)『多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金管理』
- ・本田一成:文献サーベイ(2004)「職場のパートタイマー」をはじめ、一連の論文(1993)「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」『日本労働研究機構研究紀要』第6号、(1998)「パートタイマーの個別賃金管理の変容」『日本労働研究雑誌』第460号、(2002)「チェーンストアにおけるパートタイマーの基幹労働力化と報酬制度に関する実証的研究」『経営情報』8月号など
- ・連合総合生活開発研究所(2003)「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究」

労働政策研究報告書 No. 34

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－

発行年月日 2005年5月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 調査部 TEL 03-5903-6286

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2005

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)



The Japan Institute for Labour Policy and Training