

# 第1章 求められる処遇の公正性～雇用区分の枠組みを超えて

## 第1節 公正な処遇の必要性

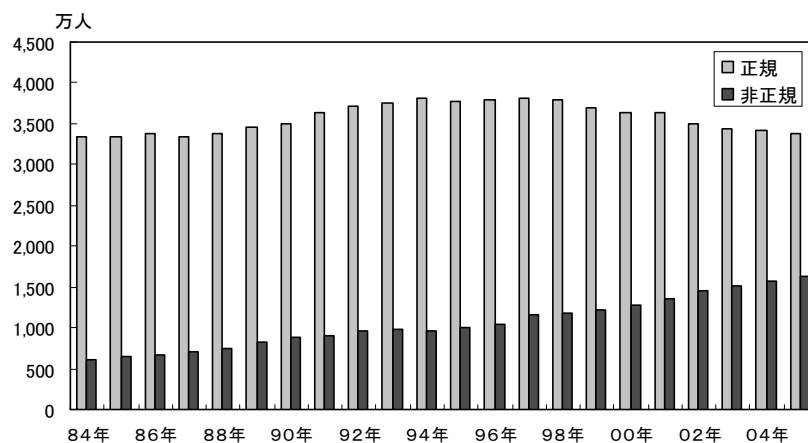
### 1. 非正社員の有効活用が必要となった背景

#### (1) 経営環境の変化に伴う非正社員の増加

バブル景気崩壊後の1990年代における景気の長期低迷や、経済活動のグローバル化の進展に伴う企業間競争の激化等が生じたことにより、企業環境の不透明感はいっそう増している。こうした中、企業が安定的に利益を確保し、かつ事業を発展させていくためには、需要変動や市場等の不確実性に対応できるように、人材活用の柔軟化と人件費をはじめとする諸コストの管理の徹底が求められるようになってきている。

総務省「労働力調査特別調査」によれば、2005年の非正社員数（「非正規の職員・従業員<sup>1)</sup>」は1,633万人（うち、「パート・アルバイト」は1,120万人<sup>2)</sup>）で、「役職を除く雇用者」に占める割合は32.6%に達し、企業に雇われて働く人の3人に1人が非正社員という状況になっている。また、2001年までは正社員（「正規の職員・従業員」）、非正社員ともに増加傾向が続いてきたが、2002年からは正社員が減少に転じ、両者の増減パターンに明らかな変化が生じた（図1-1-1）。

図1-1-1 正社員と非正社員数の推移



出所：「労働力調査特別調査」（総務省）

注）各年の2月調査の数字

<sup>1)</sup> 全産業の数字。内訳は「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」で、これらを合計した数字。勤め先での呼称によって、回答させている。

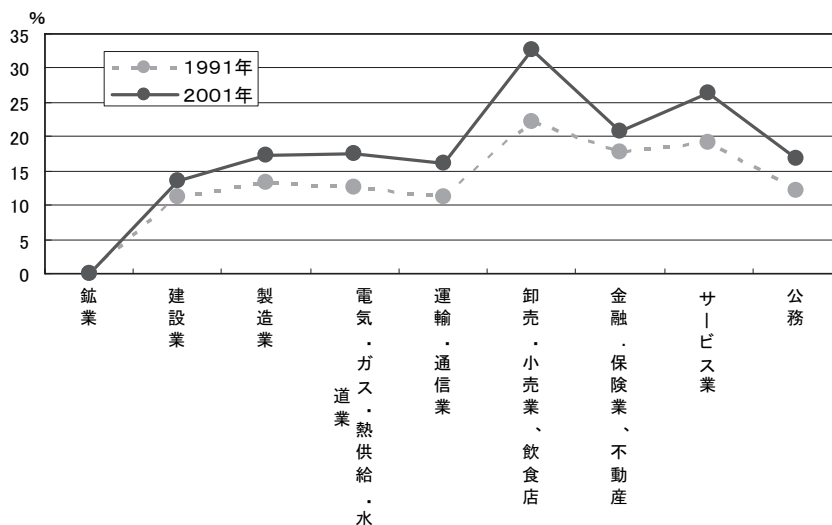
<sup>2)</sup> 「労働力調査」（2005年）による「週35時間未満非農林業雇用者」は1,266万人となっている。

さらに同調査によれば、2000年～2005年にかけて正社員は約250万人減少したのに対し、非正社員は350万人以上増加し、正社員から非正社員への代替が加速したことも窺える。ごく最近では正社員も増加しているが<sup>3</sup>、非正社員比率の上昇という大きな流れは変わっていないとみられる。

## （２）小売業等で目立つ非正社員の比率拡大

非正社員比率の上昇は、過去10年の変化でみると特に「卸売・小売業、飲食店」で上昇が著しく、パート比率でみても同業種で上昇が著しい（図1-1-2）。

図1-1-2 業種別の非正社員比率（過去10年間の変化）



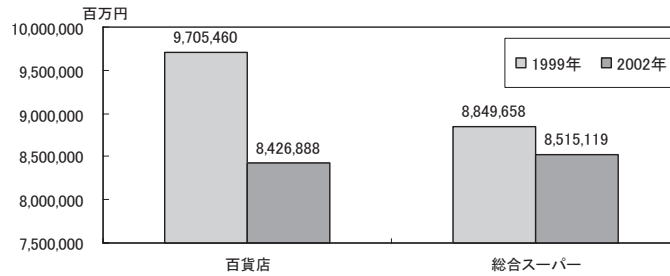
出所：「労働力調査特別調査」（総務省）

注）2002年以降、業種区分が変更され、時系列比較できないため、1991年と2001年とを比較した。

経済産業省「商業統計調査」をみると、卸売・小売業の特に総合スーパー及び百貨店では、近年、販売額が低下し、正社員比率は低下傾向にある一方、パート社員等の比率が上昇している様子が窺える（図1-1-3、図1-1-4、図1-1-5）。

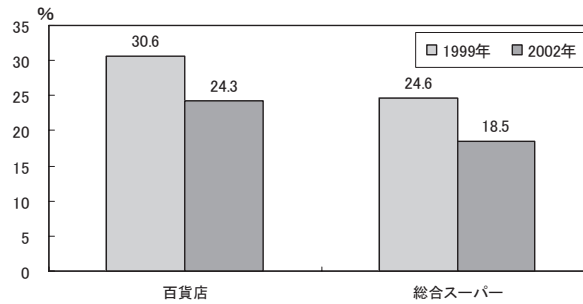
<sup>3</sup> 厚生労働省「毎月勤労統計調査」等。

図 1-1-3 年間商品販売額



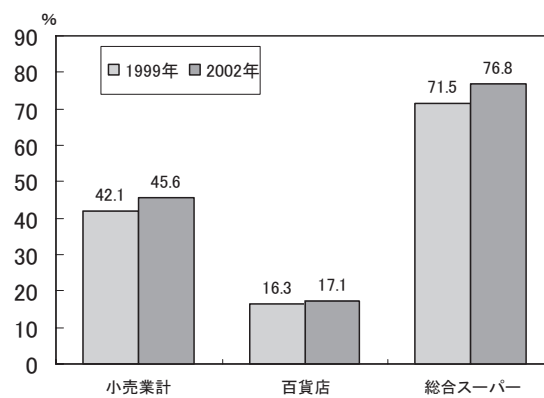
出所：「商業統計調査」（経済産業省）

図 1-1-4 正社員・正職員の就業者構成比



出所：「商業統計調査」（経済産業省）

図 1-1-5 パート社員等の就業者構成比



出所：「商業統計調査」（経済産業省）

これらの業種では、営業時間の延長や仕事の標準化などが進んでいる。営業時間が長くなれば、正社員の勤務だけでは対応できない時間帯が生じてくるため、店長やマネジャーといった責任ある職務を担える非正社員の確保についての必要性が高まる。また、企業は、仕事の標準化に取り組むことで、非正社員でも一定の訓練さえ受けさせれば、従来は正社員が従

事していた職務をこなせる環境を整備してきている。

こうしたことをみても、正社員、パート社員や契約社員などの雇用区分にとらわれずに多様な労働者の意欲や能力を効果的に引き出すことができる処遇制度の構築が課題となることがわかる。

### (3) 多様な働き方へのニーズの高まり

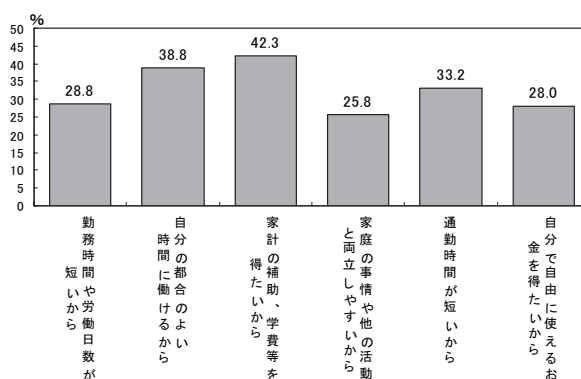
また、非正社員比率が上昇していることの背景として、正社員も含めた労働者側の多様な働き方へのニーズが高まっていることもあげられる。

近年では働くことへの価値観が多様化しており、従来のように仕事を中心に生活や人生を設計する人ばかりではなく、家庭や趣味などを中心に生活設計したいと考える人も出てきている。また、既婚女性であれば、家庭で育児や家事の役割を担っている場合も多く、そうした人たちにとっては家庭等との両立が可能かどうかの仕事選びのポイントとなる。

1 日のうち決まった時間だけ勤務したり、1 週間のうち決まった日だけ勤務する短時間勤務などは、そうした人たちが望む働き方と適合していると言える。

厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2003 年）では、パート・アルバイト社員として働く理由（複数回答）として「家計の補助、学費などを得るため」（42.3%）が最も多くあがったものの、「自分の都合のよい時間に働けるから」（38.8%）もほぼ 4 割に達し、「通勤時間が短いから」（33.2%）、「勤務時間や労働日数が短いから」（28.8%）といった回答がこれに続く（図 1-1-6）。

図 1-1-6 パート社員等として働く理由（複数回答）



出所：「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（厚生労働省）

## 2. 同一職務で処遇が異なる労働者の出現

### (1) 雇用区分を設定する理由

企業によっては、パート社員は、補助的な業務や定型業務を担うことだけを期待されている場合もある。この場合、パート社員が従事する職務は、その他の基幹的な業務を担う正社員とは明らかに異なると言えるであろう。

この場合、会社がパート社員に対して期待する役割も、正社員とは異なることは明白である。パート社員はその与えられた業務を着実にこなせば、会社の期待に応えることになる。一方、正社員はキャリア形成プロセスとして様々な勤務地や仕事を経験したり、最終的に会社のマネジメント層を担うことを期待される者が含まれていることが多い。

このように職務内容や期待される役割が異なれば、長期的な視点で人材育成していくのかどうかなど、キャリア管理の仕組みが違ってくるのは当然であろう。また、キャリア管理の違いに応じて、処遇制度も別々に設定した方が有効な場合がある。例えば、職能資格制度に連動した「職能給」など、職務遂行能力の伸長に対応した給与項目が正社員に適用されることが多いのは、このような長期的なキャリア形成を前提としているからである。

こうした、職務の違いや期待する役割の違いなどに応じて、社員それぞれに異なった雇用条件や処遇制度を適用することを容易にするのが雇用区分の設定である。企業の多くが正社員とパート社員を異なる雇用区分に位置づけ、処遇制度等を別々に設定してきた背景には、こうした合理的な理由があったのである<sup>4</sup>。

### (2) 職務の重なるの増大に伴う非正社員の基幹化

非正社員比率が高まるにつれて、正社員がかつて担っていた職務を非正社員が担うようになっていたり、従来は正社員しか就けなかった役職に非正社員が登用されるようになってきている。

正社員、非正社員間における職務や期待される役割の違いが変化したのであれば、従来のキャリア管理の仕組みや処遇制度の見直しについて検討が必要となろう。なお、検討の結果、キャリア管理の仕組みの違いに合理性がある場合でも、両者の間で職務内容の重なりなどに

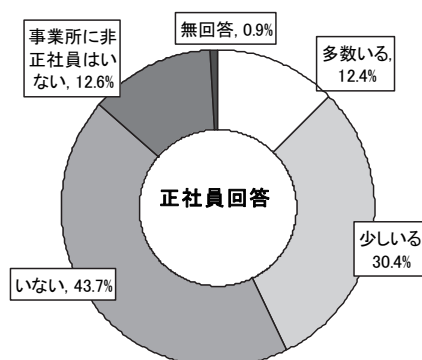
---

<sup>4</sup> 財団法人連合総合生活開発研究所「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報告書」(2003年)によれば、社内に複数の社員の区分を設ける基準について(3つ以内選択)、人事担当者の79.9%が「仕事の内容や責任のちがいをあげ、「賃金・処遇制度の違い」(52.9%)がこれに続く。

応じた処遇のバランスを図ることが必要であろう。

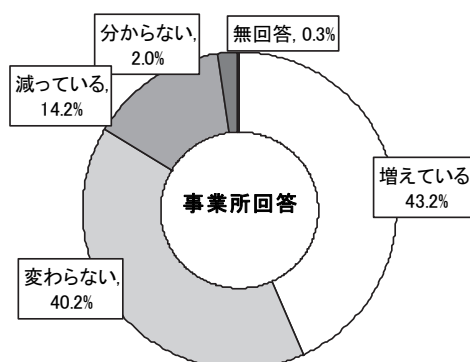
財団法人 21 世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」（2002 年）によれば、「自分と同じ仕事をしている非正社員がいるか」との問いに対して、正社員の 1 割強が「多数いる」、3 割が「少しいる」としている（図 1-1-7）。「正社員と同じ仕事に従事している非正社員の割合が 3 年前より増加している」とする事業所は 4 割を超え、「減っている」とする事業所を大幅に上回っている（図 1-1-8）。

図 1-1-7 自分と同じ仕事をしている非正社員の有無（正社員）



出所：「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」（21 世紀職業財団）

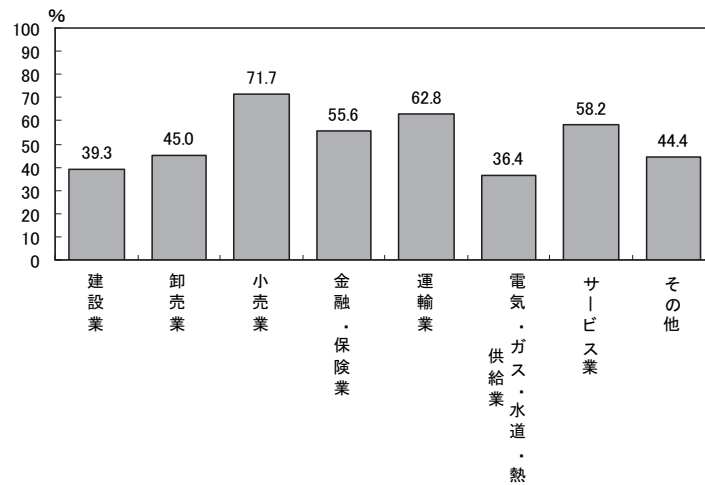
図 1-1-8 正社員と仕事が同じ非正社員割合の増減（3 年前との比較）



出所：「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」（21 世紀職業財団）

連合総合生活開発研究所「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」（2003 年）によれば、「仕事内容や責任の 8 割以上が正社員と同じパート」がいるとする企業は半数以上（55.6%）にのぼり、業種別にみると小売業（約 71.7%）でもっとも高い（図 1-1-9）。

図 1-1-9 正社員と 8 割以上同じ仕事をするパート社員の有無（業種別）



出所：「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」（連合総研）

注）回答数の総計が極端に少ない「飲食店」、「不動産業」、「通信業」は図に含めていない。

また、厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」によれば、パートで役職に就いている者の割合も上昇している。2001年で約12%となっており、10年前（1990年約4%）と比べると3倍の水準である。

サービス・顧客対応を行う一部のサービス産業においては、リーダー的なパート社員が多く出現している。リーダーとしての具体的な職務としては、他のパート社員の勤務スケジュールを調整したり、新人に業務内容を教えるトレーナー役を務めることなどがあげられる。こうした企業では、今後もパート社員に、サービス・顧客対応全般の統括など正社員並みの重要な役割を果たすことを期待している。

### （3）非正社員の処遇の現状

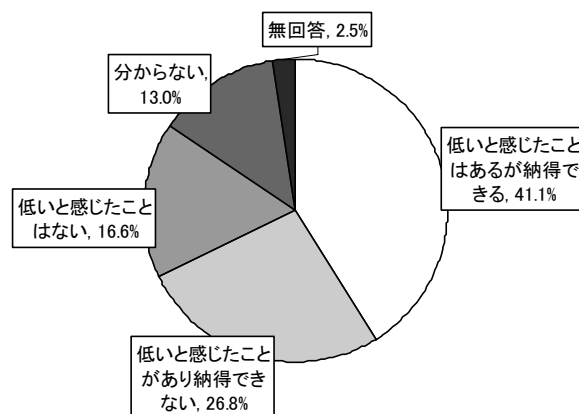
以上のように、正社員と遜色ない職務を遂行する非正社員は増加したものの、処遇の方は必ずしも働きに見合ったものになっていない場合が少なくない。

厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2003年）によれば、企業がパートを増やす理由としては「賃金の節約のため」が最も多い。これについて「賃金構造基本統計調査」（2002年）をみると、パート社員の1時間当たりの所定内給与は、男性の場合で一般労働者の5割強、女性で7割強の水準であることがわかる。

21世紀職業財団「パートタイム労働者実態調査」（2005年）によれば、職務が同じ正社員と比べて賃金が「低いと感じたことがあるが納得できる」とするパート社員は4割（41.1%）

を占めているが、「低いと感じたことがあり納得できない」とするパートは 4 人に 1 人 (26.8%) にのぼっている (図 1-1-10)。

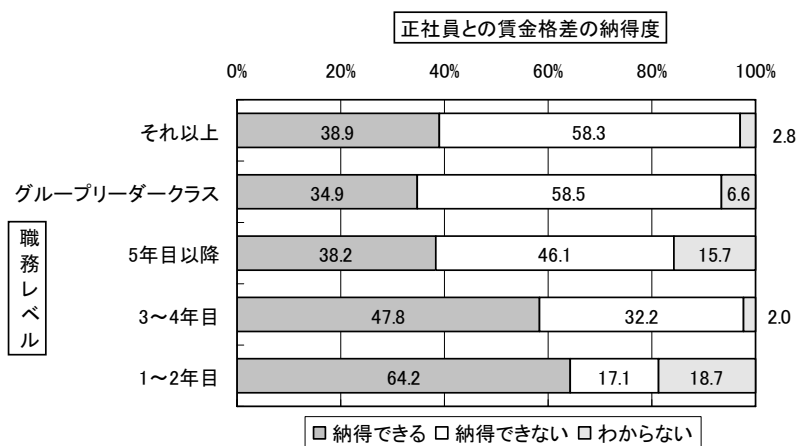
図 1-1-10 賃金が低いと感じたことの有無と納得感 (パート社員)



出所：「パートタイム労働者実態調査」(21 世紀職業財団)

また、パート社員の賃金についての意識をみると、パート社員は就労期間が長くなるほど賃金格差への不満が高まる。また、自分で認識する職務レベルが高くなるほど、「正社員との職務が同じなのに賃金に格差があること」に不満を感じる度合いが高まる<sup>5</sup> (図 1-1-11)。

図 1-1-11 就労期間別にみた正社員との賃金格差へのパート社員の納得度



出所：「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(日本労働研究機構)

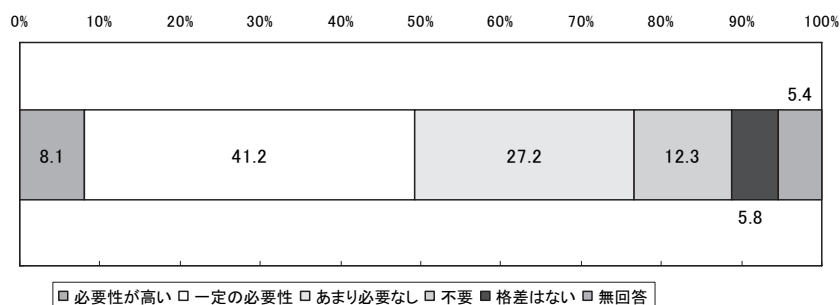
同じ職務についている正社員と非正社員の処遇の現状については、企業や正社員も問題意識を持っている様子が窺える。正社員と職務がほぼ同じパート社員がいる事業所を対象にした「正社員との処遇格差を縮める必要があると思うか」という質問に対して、約半数

<sup>5</sup> 日本労働研究機構「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(1999年)。



の事業所が「必要性が高い」または「一定の必要性がある」と回答している<sup>6</sup> (図 1-1-12)。

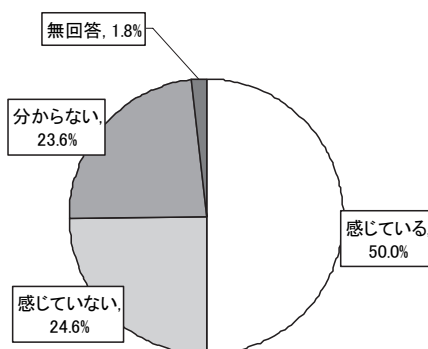
図 1-1-12 職務内容がほとんど同じ非正社員の処遇を是正する必要性



出所：「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(日本労働研究機構)

また、21 世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」(2002 年)では、「自分と同じ仕事に従事しているパートが増えている」と回答した正社員でも、そのうち実に 5 割がパート社員の処遇改善の必要性を感じている<sup>7</sup> (図 1-1-13)。

図 1-1-13 パート社員の処遇改善の必要性を感じているか (正社員)



出所：「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」(21 世紀職業財団)

### 3. 先行事例にみる公正な処遇の動機

このように、たとえ同じ職務に就いていたとしても、正社員と非正社員との間に格差が生じるような処遇制度が多いと言える。

<sup>6</sup> 日本労働研究機構「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(1999 年)。

<sup>7</sup> 21 世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」(2002 年)。

その背景の1つには、正社員と非正社員の処遇制度自体が、正社員に対しては長期的なキャリア形成を前提とし、その能力向上に応じて賃金が上がる賃金制度であったのに対し、非正社員は補助的かつ代替可能な職務を遂行することを前提としており、勤続を重ねても賃金が上がりにくい賃金制度として設計されていたことがあろう。

ただ、近年は、非正社員の職務は補助的であるという従来の認識が必ずしも当てはまらなくなっており、小売業を中心にいくつかの企業では、正社員と非正社員の就業の実態を踏まえて、限られた人件費コストの中で多様な人材の意欲・能力を最大限に引き出すために、非正社員も含めた人事処遇制度の改定に取り組むところも出始めている。

以下では、パート社員や契約社員を多く抱えている百貨店及び総合スーパーにおいて、それら公正な処遇の構築が必要になった背景や要因について、分析していくこととする。

## **(1) 百貨店A社（賃金制度別建てで、水準を合わせるケース）**

### **1) 処遇等の見直しの背景**

百貨店A社では以前から、販売業務は正社員と非正社員のうちパート社員が担うものとし、非正社員すべてには、同業務を任せないこととしてきた。

その後、多様な人材の確保と、各商品分野での販売力の強化のため、販売業務を非正社員のうち契約社員にも担ってもらう必要性が生じ、それまでの職務分担の考え方を変更すべきと判断した。この結果、正社員の採用に併せ、百貨店業界で働いたことのある経験者などを契約社員として採用することに踏み切った。

しかしながら、非正社員全体に対して販売業務を任せるとなると、販売売場の正社員と非正社員との間において、実際には期待する役割などは異なるものの「似たような職務を遂行しているにもかかわらず、処遇が大きく違うのは何故か」といった問題意識が生じた。そのため、同社は、正社員と非正社員との職務の違いを明確にするとともに、2005年に、正社員だけでなく非正社員も含めた人事処遇制度の改定を実施した。

### **2) 見直し後の賃金制度等の概要**

職務の違いの整理については、正社員のみが担うべき職務内容、正社員と非正社員がともに担うべき職務内容は何かを整理し、両者の職務内容の重なり部分を明確にした。例えば、販売業務の中心となる職務内容である「接客販売」は正社員、非正社員にかかわらず担うが、計画に関する業務などは正社員が中心的に担う、といった具合である（→第2章第1節ケー

ス 1 で詳述)。

一方、賃金制度は正社員と非正社員で異なる制度としたが、接客販売など正社員、非正社員との間に職務内容に重なりがあることなどを踏まえ、職務遂行レベルが高い非正社員については賃金水準を、正社員と時間当たり額で同等の水準に揃えるようにしたのである<sup>8</sup> (→第 2 章第 2 節ケース 1)。

なお、同社では非正社員についても、人事処遇制度を改定するまで賃金は勤続年数に応じて上がっていく年功的要素が強い制度となっていたため、優秀な非正社員が増えるにつれて各人の職務能力のレベルと賃金水準の不均衡の問題が顕在化した。そのため、この制度改定時には、非正社員の雇用区分についても見直しを実施し、職務遂行能力の高い非正社員を処遇する雇用区分を、契約社員とパート社員それぞれに新設した。

## (2) 百貨店 B 社 (賃金制度別建てで、同一役職の金額を合わせるケース)

### 1) 処遇等の見直しの背景

百貨店 B 社では、店舗のスクラップ&ビルドを盛んに行うようになった 1995 年頃から高卒、短大卒の一般職正社員の採用を順次停止した。また、正社員については将来のマネジメント層に育成することを見据え、コア業務に集中させる一方、販売業務などについては非正社員を積極的に活用することとしたため、非正社員比率は 2005 年に約 50%まで高まった。

販売売場においては、それまで修理加工や包装梱包、カウンター業務など補助的な職務が中心だった非正社員の職務範囲は、正社員が少数化した結果、当然拡大することとなり、その後、接客販売の業務や補充発注の業務、ワークスケジュールの管理業務といった、それまでは正社員が行っていた販売売場にとって基幹的かつ重要な職務まで、非正社員が担うようになった。

そのような中、同社の労働組合が非正社員に対して職場に関するアンケート調査を行ったところ、賃金水準に納得していない人の割合が 7 割を超えることが判明した。他方、会社としても、将来的に、特に郊外の店舗においては非正社員による基幹的な役割の重要性がこれまで以上に高まると判断したこともあり、2004 年以降、正社員のみならず、非正社員からも納得の得られる人事処遇制度の改定に向けて労使で話し合うことになった。

---

<sup>8</sup> ただし、都市部など非正社員の賃金水準が高く設定されている地域の店舗においての場合。

## 2) 見直し後の賃金制度等の概要

その制度改定の結果、販売売場の最小単位の発注・補充判断に関する業務を担う役職を新設し、その役職に非正社員を積極的に登用していくことにした。そして同社は、正社員と同様の役職に登用された非正社員について、職務は役職に就いている正社員と同一とみなすことにした（→第2章第1節ケース2）。

賃金制度は正社員と非正社員で異なる制度としたが、非正社員が正社員と同じ役職に配置されると、非正社員でも正社員同様の職務手当（月当たり定額）が付与されるようにし、パート社員の場合は勤務時間が正社員よりも短くなるため、時間比例した額を付与するようにした（→第2章第2節ケース2）。

また、月例賃金の水準でみても、同じ役職に就く正社員と非正社員とでは、月例賃金の水準で格差が一定の範囲内に収まるよう配慮した。

### （3）総合スーパーC社（資格・賃金制度が同一となり水準も揃うケース）

#### 1) 処遇等の見直しの背景

業界再編が進展するスーパー業界において、積極的な事業拡大路線を進める総合スーパーC社では、人件費の固定化を回避するために正社員の新卒採用数の調整を長期にわたり実施してきた結果、非正社員比率は8割超まで高まっている。

このように店舗における正社員数が限られる中、優秀なパート社員には実態として（制度が追いつかない形で）、それまで正社員が担ってきた様々な職務が任されるようになった。例えば、売場単位の売上の管理業務や商品の発注業務、勤務計画作成などを担う「売場長」の職務や、売り場を統括し部門内の売上・利益管理、発注責任、部下の育成責任などを負う「マネジャー」の職務を担うパート社員が、人事制度の整備よりも早く出現することになった。

当初、そうした職務範囲が拡大したパート社員は、処遇上、通常のパート社員よりも優遇することが可能なパート社員枠に位置づけられ、売場長相当には時給でプラス数十円、マネジャー相当にはプラス数百円を上積みする処遇が行われていた。このような運用をしばらく行っていたものの、制度そのものとしての昇進昇格や教育訓練の機会には違いが残っていた。また、処遇面でも前記の運用を行ってはいったものの同一職務でありながらやはり格差は残っていた。当該運用の適用を受けるパート社員が企業全体で数百人にのぼってきたため、同社はパート社員も含めた人事処遇制度の再整理が必要と判断し、2004年、人事処遇制度を全面的に改定した。

## 2) 見直し後の賃金制度等の概要

新制度では、経営トップの「同一職務・同一処遇を追求すべきである」との人事理念のもと、正社員と非正社員の資格制度を統合し、非正社員でも正社員と同じ資格制度の中で、同じ役職まで昇格することが可能となった（→第2章第1節ケース3）。

賃金制度では、マネジャー以上の資格・役職となると同一の制度とした。パート社員でもマネジャー以上の役職に就けば月給制となり、基本賃金の項目も資格給部分（構成比9割）＋能力給部分（1割）で正社員と同一となった（→第2章第2節ケース3）。この結果、マネジャー以上の役職に就いた正社員とパート社員の賃金水準の違いの根拠は、正社員は転勤がある一方、非正社員には転勤がないため、転勤リスクの有無だけに整理されることとなった。

## 第2節 公正な処遇の考え方

### 1. 公正な処遇とは

以上のように、正社員の採用が限られる一方、非正社員の比率が高まった職場では、正社員がかつて担っていた職務を非正社員が担うようになり、従来は正社員のみが配置されていた役職に、非正社員が登用されるケースが見受けられるようになってきている。

そうした職場では、同じような職務を行っている正社員と非正社員の間の処遇のあり方が課題となっており、企業は正社員のみならず、非正社員を含めた多様な人材の意欲・能力を最大限引き出し、かつ、すべての社員間において納得感を高める「公正な処遇」の実現が求められるようになってきている。

では、この公正な処遇とは、どのようなものだろうか。

公正な処遇とは、少なくとも雇用区分の間の処遇格差を、単に「当事者の契約の自由」（その処遇条件なら他社に移ればいいじゃないか）や、「従業員間の身分関係」（とにかく非正社員だからこの賃金水準だ、など）で正当化する姿勢とは対極をなすものと言えるであろう。

公正な処遇とは、雇用区分にとらわれず、就業の実態からみて妥当な水準で処遇することであり、常に社員全体が「働きに応じてお互いに正当に報われている」と感じられる公平感の醸成をめざすことで、担保され得るものであろう。

多様な人材を有効活用して企業の競争力を高めようとする企業にとって、職場の不満を解消し、働く意欲の低下を防ぐことに資する公正な処遇の確立は不可欠であろう。ここで詳述しないが、実質的に経営パフォーマンスを高めるためには、正社員と非正社員の処遇の均衡を高める必要があることを裏付ける分析もある（西本・今野 2003<sup>9</sup>）。

## 2. パート社員の場合の公正な処遇

公正な処遇の構築に向けた具体的なあり方として、改正パートタイム労働指針において、正社員とパート社員間の「職務の同一性」を基準として、両者の均衡処遇の考え方が示されている。それによると、パート社員の処遇に際しては、就業の実態や正社員との均衡などを考慮して処遇する（均衡処遇）必要があり、特に、正社員と職務が同じパートについては、次のような考え方で処遇することを企業に求めている。

- ▽ 正社員と職務が同じで、人材活用の仕組み・運用など（人事異動の幅・頻度、役割の変化、人材育成のあり方など）まで同じパートについては、正社員と処遇の決定方法を合わせるなどの措置を講じた上で、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。
- ▽ 正社員と職務は同じだが、人材活用の仕組み・運用などが異なるパートについては、正社員との人材活用の仕組みや運用などの違いの程度を踏まえつつ、パートの意欲、能力、経験、成果などに応じた処遇についての措置などを講じることにより、正社員と処遇の均衡を図る。また、人材活用の仕組み・運用が異なる場合でも、異なる程度を踏まえつつ意欲、能力、経験、成果などに応じて処遇し、正社員との均衡を図るよう努めなければならない。

それに対して本報告は、パート社員だけでなく正社員と労働時間が変わらない契約社員も含めた非正社員を念頭に置いており、また、職務が同じ場合だけでなく、職務内容に重なりがある場合も含めて幅広く、正社員と非正社員における公正な処遇の考え方を示そうとするものである。

なお、公正な処遇を考察するにあたっては、基本賃金に限定された処遇の構築のみを図ればよいというものではない。もちろん、賃金以外の処遇項目についても合理的な設定が必要となろう。しかし、本報告では、正社員と同じ働き方をしながらも賃金に不満を持つ非正社員が多いことに着目し、基本賃金を対象を絞り、分析・整理を行うこととした。

---

<sup>9</sup> 「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と、経営パフォーマンス」（西本万映子、今野浩一郎 『日本労働研究雑誌』 No.518）。

※用語の使い方についての説明

パート社員や契約社員などの労働者をあらかず呼称については、非正社員、非正規労働者、非典型労働者など様々あるが、本報告では、フルタイムで働き、雇用契約期間が無期（定年まで）である従来型のいわゆる「正社員」と相対するという意味で、「非正社員」を用いることとする。非正社員には、派遣労働者、請負労働者といった、当該企業と直接、雇用関係にない労働者は含めていない。