

正社員と非正社員の賃金格差

——人事管理論からの検討

島貫 智行

(一橋大学教授)

本稿は「同一労働同一賃金」の考え方の前提とされる均等処遇・均衡処遇を念頭に、正社員と非正社員の賃金格差に関する規定要因を検討した。企業の非正社員に対する賃金管理、具体的には非正社員の賃金決定要素の内容および正社員との異同に注目して、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準に与える影響を検討した。事業所調査データを用いて再分析した結果、非正社員に対して正社員と異なる賃金決定要素を設定する事業所は、同じ賃金決定要素を適用する事業所よりも、正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートおよび有期社員の賃金水準は正社員の賃金水準を大きく下回る傾向がある。この発見事実は、正社員とほとんど同じ職務に従事する短時間労働者の賃金水準について、同時期に実施された他の事業所調査データを用いた再分析においても確認された。正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準を正社員の水準に近づけるには、両者の賃金決定要素を同じにする必要があることを示唆するものであり、これは企業が均等・均衡処遇、さらに「同一労働同一賃金」を実現しようとする際の重要課題になると考えられる。

目次

- I 問題設定
- II 人事管理論からみる正社員と非正社員の賃金格差
——基幹化と均等・均衡処遇
- III 分析1——無期・有期パートと有期社員の賃金水準
- IV 分析2——短時間労働者の賃金水準
- V 小括と今後の課題

I 問題設定

本稿の目的は、「同一労働同一賃金」にかかわる課題について人事管理論の視点から検討することである。具体的には「同一労働同一賃金」の前提とされる正社員と非正社員の均等・均衡処遇を念頭に、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準について、日本企業を対象とした質問票

調査のデータを用いた分析を通じて実態とその課題を検討することである¹⁾。

企業の人事管理において、正社員と非正社員の賃金水準を均等にすることや均衡を図ることは容易ではない。その主たる理由は、企業は正社員と非正社員を同じ職場で活用していても、両者に同じ賃金管理を適用しているとは限らないからである。正社員と非正社員が同じ仕事に従事していても賃金決定要素が異なれば、両者の賃金水準をあわせるのは困難である。人事管理論の基本的な考え方は、業務や役割、貢献の違いに応じて異なる従業員グループを構成するならば、それぞれに異なる人事管理を適用することを想定する(Lepak and Snell 1999; 守島 2004; 今野・佐藤 2009 など)。正社員と非正社員という雇用形態の違いは、本来は経営が期待する業務や役割、貢献の違いから設

定されなければならない。しかし、実際には異なる雇用形態でありながらも同じ仕事に従事させたり、同じ人材活用の仕組みや運用であったりする事例がみられる。主としてここに正社員と非正社員の均等・均衡処遇の問題が生じる（佐藤 2008）。

2016年12月に発表された「同一労働同一賃金ガイドライン案」は、正規か非正規かという雇用形態に関わらない均等・均衡待遇を確保し、同一労働同一賃金の実現に向けて策定したものであり、その対象は、基本給、昇給、ボーナス、各種手当といった賃金にとどまらず、教育訓練や福利厚生もカバーするものとされる。均等待遇とは、職務内容および職務内容・配置の変更範囲が同じ場合は差別的取り扱いを禁止し同じ待遇をすることを、均衡待遇とは、職務内容、職務内容・配置の変更範囲およびその他の事情の違いを考慮した上で不合理な待遇差を禁止し均衡のとれた待遇をすることを意味する。基本給の考え方については、①職業経験や能力に応じて支給する職能給、②業績・成果に応じて支給する業績給、③勤続年数に応じて支給する勤続給という三つの典型例をあげて、このいずれを選択するか、あるいは職務給などのそれ以外の形態をとるかを労使の決定に委ねることとしている（水町 2018）。これに照らすと、本稿の検討対象は正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金（基本給）の水準に限定されており、また分析に用いるデータは「同一労働同一賃金ガイドライン案」が提示される前のものであり、「同一労働同一賃金」の考え方が十分反映されたものとは言い難い。しかしこれらの制約はあるものの、人事管理論の観点から同じ仕事に従事する正社員と非正社員の賃金格差を検討することは、「同一労働同一賃金」を実現するための人事管理上の課題を考えるうえで重要である。

以下では、まず正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準の規定要因について、非正社員の基幹労働力化（以下、基幹化）と均等・均衡処遇の関係に注目して検討した主要な研究を紹介する。そして、人事管理論の立場からは、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準を左右する要因として非正社員の賃金管理、具体的には賃金決定要素（内容および正社員との異同）を考慮に

入れる必要があることを指摘する。そのうえで、労働政策研究・研修機構が実施した複数の事業所調査のデータを用いて、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準の規定要因を分析する。

II 人事管理論からみる正社員と非正社員の賃金格差——基幹化と均等・均衡処遇

1 主な既存研究

人事管理論において正社員と非正社員の賃金格差が議論の対象になるのは、非正社員の基幹化との関連である。非正社員の基幹化とは、非正社員が企業内で重要な位置を占めるようになることを意味し、非正社員と正社員の仕事の重複を意味する質的基幹化（武石 2003）と、企業内の非正社員比率の増加を意味する量的基幹化（本田 2001）がある。非正社員の質的基幹化が進み正社員と非正社員の仕事が重複するに伴い、両者の賃金水準の格差やバランスが重要課題となる。いわゆる均等・均衡処遇の問題である。当時は、非正社員が正社員と同じ仕事に従事し人材活用も同じ場合は、正社員との均等処遇が必要とされ、同じ仕事に従事し人材活用上の違いがある場合はその違いに応じた均衡処遇が必要とされた（佐藤 2008）²⁾。

同じ仕事に従事する正社員と非正社員の処遇の均衡、とくに賃金水準の均衡に影響を与える要因は何だろうか。非正社員の質的基幹化と均衡処遇の関係に焦点を当てた研究は必ずしも多くないが、先駆的な研究である佐藤・佐野・原（2003）は、連合傘下の民間産業別組織に属する企業を含む従業員数500人以上の企業を対象とした質問票調査を通じて、正社員とパートの均衡処遇を考慮している企業の特徴を分析している。同調査において、パートとは「正社員よりも勤務時間の短い非正社員」のことであり、均衡処遇は「労働条件の差を仕事や業務内容の違いに応じたものとする」と定義されている。佐藤らは統計分析により、パートの質的基幹化を進めている企業や、非正社員の人的資源の質や自社製品・サービスの価格が市場競争力の源泉であると考えている企業が、正社員とパートの均衡処遇に積極的に取り組

む傾向があることを示すとともに、企業の人材活用戦略が非正社員の人材活用を規定し、その結果、正社員とパートの均衡処遇への取り組みを左右すると述べている。

協坂（2003）は、均等処遇とはパートと正社員の職務が同じ場合に処遇の決定方式を合わせることで、均衡処遇とは職務は同じでも働き方や雇用管理の違いがある場合には処遇格差を合理的な範囲内にとどめることであると定義して、パートの基幹化と均等・均衡処遇との関係を検討している。パートと正社員の賃金の決め方を同じにしている事業所の特徴を統計的に分析したところ、パートをグループリーダーや主任、管理職といった責任ある地位に登用する制度や、パートをフルタイム正社員に登用する制度を有する事業所のほうが、正社員と同じ仕事に従事するパートの割合が多いほど賃金の決め方を同じにする傾向があることを示している。

西野（2006）は、総合大型量販店・スーパーマーケット・家電量販店の三業態で就労するパートの質的基幹化の実態を調査し、均等・均衡処遇との関係を考察している。三業態の企業7社の店長や店舗勤務社員（正社員・非正社員）への聞き取り調査と7社を含む25社の店舗社員を対象とした質問票調査を通じて、基幹化したパートの仕事内容は正社員と同じであるものの、仕事の責任や職務経験の幅、時間的拘束性には差があることを示している。また、企業側は正社員とパートの仕事内容に加えて責任の重複を進めたいと考えているが、その場合には処遇を同等にする必要があることから、さらなる質的基幹化には躊躇していることを示している。この結果をふまえて西野は、均衡処遇の推進は正社員とパートの不合理な処遇差が残存する可能性があり、均等処遇の推進は企業が均等処遇の要請を回避して正社員とパートの職務を再分離する可能性があることから、職務の同一性を基準とした均等・均衡処遇の実現よりも、正社員と非正社員の賃金体系の統合・再編による職務給制度の導入を推進する方策が必要であると主張している。

平野（2009）は、取引費用の経済学に依拠して合理的な雇用形態の設計に関する理論枠組みを提

示したうえで、大阪府内の事業所を対象とした質問票調査のデータを用いて、非正社員の正社員に対する給与水準の規定要因を検討している。平野の理論枠組みは、業務不確実性（チームワーク特性とマルチタスクの程度）と人的資産特殊性（企業特殊技能と拘束性の程度）の二軸から構成され、業務不確実性と人的資産特殊性が高い場合には正社員として、逆に二つの特性が低い場合には非正社員として、さらに二つの特性が中間である場合にはハイブリッドである限定正社員などとして雇用することが望ましいとする。平野はこの枠組みに基づいて、パートの業務不確実性と人的資産特殊性が高くなるほど正社員との均衡処遇が実現されていると想定した。業務不確実性と人的資産特殊性の指標は、それぞれパートの担当業務と当該パートに求める能力や技能の程度であり、また均衡処遇の指標は、一般社員（入社5年目程度の職場の中堅レベル）の賃金を100としたときの、同程度の仕事内容と責任を担うパートの基本給の水準の程度である。統計分析の結果、人的資産特殊性は均衡処遇に有意な正の影響を与えていたが、業務不確実性は有意な影響を示さなかった。パートに正社員同様に企業特殊性の高い能力や技能を習得させている事業所は、均衡処遇を整備していることを示唆している。

これらの研究からは、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準に影響を与える要因として、当該企業や事業所における非正社員の活用戦略や方針、非正社員が従事する業務特性や必要とされる能力・技能特性などがあることが示唆される。非正社員が正社員同様に人材戦略の中核に位置付けられると、非正社員が従事する業務の特性や必要とされる人的資本の特性が正社員に接近し、その結果、非正社員の賃金水準が高くなり正社員の水準に近づくと予想できる。

2 賃金管理の視点：賃金決定要素の内容と正社員との異同

しかしながら、人事管理論の観点からすれば、非正社員の活用方針やそれに伴う非正社員の業務特性・技能特性などにより、直接的に非正社員の賃金水準が決定するわけではない。企業は、非正

社員に対する仕事の割り当てとあわせて、当該非正社員を対象とした賃金管理を行い、その結果として賃金水準が決定するのである。

非正社員の賃金管理において重要なのは、ひとつに賃金決定要素の内容である。賃金決定要素には、職務の内容や職務の成果、能力・経験、地域の賃金相場、最低賃金、年齢、社内等級（職能資格や職務等級）などがある。例えば、都留・阿部・久保（2005）は、特定企業の従業員のデータを用いて、年齢、勤続年数、学歴、役職、職能資格、査定点などが月例給与と賞与、年取に与える影響を分析し、月例給与の決定に年齢や勤続年数よりも職能資格が大きな影響力をもっていることを示している。非正社員の賃金にどのような要素が反映されるのかによって、非正社員の賃金水準の程度に違いが生じよう。そして、もうひとつ重要なのは、賃金決定要素の正社員との異同である（脇坂 2003）。本来、賃金水準がその賃金の決め方によってもたらされる（西本・今野 2003）ものであるならば、賃金の決め方の正社員との均衡が賃金水準の均衡をもたらすと考えられる（西岡 2018）。西岡（2018）はこれを賃金水準の均衡に対して賃金制度の均衡とよび、西本・今野（2003）は賃金制度の均衡と賃金水準の均衡を合わせて処遇の均衡とよんでいる。

先行研究をふまえて、改めて人事管理論の視点から非正社員の賃金水準の決定過程を整理するならば、非正社員の人材活用戦略に基づいて非正社員に割り当てる業務特性や必要とされる技能特性が特定され、これを受けて策定された非正社員の賃金管理（賃金決定要素の内容や正社員との異同）により非正社員の賃金水準が決定することになる。正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準に関する規定要因を検討する際には、非正社員の賃金決定要素を考慮に入れる必要があると考えられる。賃金制度の均衡が賃金水準の均衡をもたらすという考え方（西本・今野 2003；西岡 2018）にしたがえば、非正社員の賃金決定要素が正社員と同じであれば、非正社員の賃金水準は高くなり正社員との賃金格差は小さくなるであろうし、反対に賃金決定要素が正社員と異なるのであれば、非正社員の賃金水準は低くなり正社員との賃金格

差は広がると予想される。

なお、非正社員の質的基幹化が進展することによって正社員と非正社員の均等・均衡処遇が進展するという方向だけでなく、企業の均等・均衡処遇が実現することによって非正社員の質的基幹化が促されるという逆向きの影響関係についても留意しておきたい（西岡 2018）。西岡（2015）は、契約社員の賃金制度と賃金水準の均衡を進めている企業ほど、契約社員の基幹化が進展していることを示している。以下では、2010年に実施された二つの事業所調査データを用いて、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準に関する規定要因について、賃金管理を考慮に入れて検討する。

Ⅲ 分析1——無期・有期パートと有期社員の賃金水準

1 データとサンプル

以下の分析では、労働政策研究・研修機構が2010年8月に実施した「多様な就業形態の従業員の活用に関する実態調査」（以下、多様な就業形態調査）の事業所調査のデータを用いる。同調査は、全国の常用雇用者10人以上の民間企業の事業所10000所を対象に配付され、1610所の回答を得た。同調査には、日本の事業所で活用されている非正社員について無期・有期パート、有期社員、派遣労働者といった雇用形態ごとに、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の有無や採用時の賃金決定要素、非正社員に適用されている賃金表・テーブルなどの質問項目が含まれている。今回の分析では、無期・有期パートと有期社員に焦点を当てる。同調査は雇用形態を、直接雇用・間接雇用、雇用期間の定め有無、所定労働時間の長さ（通常時間・通常時間より短い）の3点から区別しており、正社員は「直接雇用で雇用期間の定めがなく所定労働時間が通常時間の労働者」、無期・有期パートは「直接雇用で雇用期間の定めがない場合とある場合の双方を含み所定労働時間が通常時間より短い労働者」、有期社員は「直接雇用で雇用期間の定めがあり（1カ月以

上) 所定労働時間が通常の時間の労働者」と定義されている。

分析対象のサンプルは、全ての回答から農林・漁業、公務、その他の業種を除き、また労働者派遣事業所と業務請負事業所に該当する事業所、さらに事業所形態と事業所の常用労働者数に関する設問の無回答を除いて、正社員と無期・有期パートまたは有期社員を雇用する事業所のうち、正社員と同じ仕事に従事している当該雇用形態の社員がいる事業所とした。この結果、分析対象となるサンプルサイズは、無期・有期パート 351、有期社員 248 である。

無期・有期パートのサンプルの主な属性として、業種は、医療・福祉が 33.6%と最も多く、製造業 22.8%、小売業 10.3%と続く。事業所形態は、工場が 23.9%と最も多く、次いで店舗 14.8%、事務所 13.7%である。常用雇用者数は、10～29 人 14.0%、30～99 人 24.5%、100～299 人 30.8%であり、300 人未満が 69.3%を占める。事業所に労働組合がある事業所は、43.6%である。

有期社員のサンプルの主な属性として、業種は、製造業が 30.6%と最も多く、医療・福祉 22.2%、教育・学習支援業 11.3%と続く。事業所形態は、工場が 28.2%と最も多く、次いで事務所 19.8%、店舗 10.1%である。常用雇用者数は、10～29 人 5.2%、30～99 人 18.1%、100～299 人 34.8%であり、300 人未満が 58.1%を占める。事業所に労働組合がある事業所は、54.8%である。

2 記述的分析

表 1 正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートおよび有期社員の賃金水準

(単位：%)

	無期・有期パート	有期社員
正社員とほとんど同じ・それ以上	21.8	33.8
正社員の 9 割程度	12.4	14.8
正社員の 8 割程度	26.5	24.5
正社員の 7 割程度	17.7	16.0
正社員の 6 割程度	13.3	8.0
正社員の 5 割程度・それ以下	8.3	3.0
N	339	248

注：1) 賃金水準は所定の時間あたりに換算した所定の賃金額。

2) 集計に無回答を除く。

表 1 は、正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートおよび有期社員の賃金水準を示したものである。これによれば、無期・有期パートの場合、同じ仕事に従事する正社員と賃金がほとんど同じ・それ以上とする事業所の割合は 21.8%であり、正社員の 9 割程度および 8 割程度を含めると、その割合は 60.7%である。一方、有期社員の場合、正社員と賃金がほとんど同じ・それ以上とする事業所の割合は 33.8%であり、正社員の 9 割程度および 8 割程度を含めると、その割合は 73.1%である。正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートと有期社員を比較すると、有期社員の賃金水準のほうが正社員の賃金水準に近い傾向がある。

表 2 および表 3 は、正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートまたは有期社員の賃金水準を採用時の賃金決定要素別に比較したものである。採用時の賃金決定要素は、当該雇用形態全体の賃金決定要素や昇給基準と必ずしも同じとは限らないが、多くの場合、当該雇用形態の賃金決定要素を反映しているものと考えられる。

多様な就業形態調査において、無期・有期パートおよび有期社員の採用時の賃金決定要素は、「正社員の初任給」「同種・同様の仕事をしている正社員の賃金」「地場の賃金」「最低賃金」「採用する人の経験・能力の程度」「その他」の 6 項目が設定されており、賃金決定の基準または参考になっているものを全て回答(複数回答)するようになっている。このうち「その他」を除く 5 項目について、基準または参考になっているか否かによる賃金水準を比較する。

表 2 によれば、無期・有期パートの場合、賃金水準が正社員とほとんど同じ・それ以上とする事業所の割合は、「正社員の初任給」が基準 30.8%・非基準 20.7%であり、以下同様に「同種・同様の仕事をしている正社員の賃金」が 37.1%・18.4%、「地場の賃金」が 14.6%・28.2%、「最低賃金」が 22.2%・21.7%、「採用する人の経験・能力の程度」が 28.7%・16.8%である。正社員の 9 割程度および 8 割程度を含めた事業所の割合は、「正社員の初任給」が基準 79.5%・非基準 58.3%であり、以下同様に「同種・同様の仕事をしている正社員の賃金」が 69.4%・58.9%、「地場の賃

表2 正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートの賃金水準：採用時の賃金決定要素

(単位：%)

	無期・有期パート									
	正社員の初任給		同種・同様の仕事 をしている正社員 の賃金		地場の賃金		最低賃金		採用する人の経 験・能力の程度	
	基準	非基準	基準	非基準	基準	非基準	基準	非基準	基準	非基準
正社員とほとんど同じ・それ以上	30.8	20.7	37.1	18.4	14.6	28.2	22.2	21.7	28.7	16.8
正社員の9割程度	12.8	12.3	12.9	12.3	13.9	11.0	7.9	13.4	14.7	10.7
正社員の8割程度	35.9	25.3	19.4	28.2	27.2	26.0	23.8	27.2	28.0	25.5
正社員の7割程度	12.8	18.3	12.9	18.8	19.0	16.6	20.6	17.0	13.3	20.9
正社員の6割程度	7.7	14.0	9.7	14.1	15.8	11.0	19.0	12.0	7.7	17.3
正社員の5割程度・それ以下	0.0	9.3	8.1	8.3	9.5	7.2	6.3	8.7	7.7	8.7
賃金水準スコア	4.5	3.8	4.3	3.8	3.6	4.1	3.7	3.9	4.2	3.6
N	39	300	62	277	158	181	63	276	143	196

注：1) 賃金水準は所定の時間あたりに換算した所定の賃金額。

2) 集計に無回答を除く。

3) 賃金水準スコアは、正社員の5割程度・それ以下 = 1, 6割程度 = 2, 7割程度 = 3, 8割程度 = 4, 9割程度 = 5, ほとんど同じ・それ以上 = 6とした場合の平均値。

表3 正社員と同じ仕事に従事する有期社員の賃金水準：採用時の賃金決定要素

(単位：%)

	有期社員									
	正社員の初任給		同種・同様の仕事 をしている正社員 の賃金		地場の賃金		最低賃金		採用する人の経 験・能力の程度	
	基準	非基準	基準	非基準	基準	非基準	基準	非基準	基準	非基準
正社員とほとんど同じ・それ以上	51.2	29.9	48.8	25.8	20.0	39.0	17.4	35.5	32.4	34.9
正社員の9割程度	9.3	16.0	14.6	14.8	12.3	15.7	17.4	14.5	17.6	12.4
正社員の8割程度	20.9	25.3	23.2	25.2	35.4	20.3	34.8	23.4	28.7	20.9
正社員の7割程度	14.0	16.5	8.5	20.0	18.5	15.1	13.0	16.4	13.9	17.8
正社員の6割程度	4.7	8.8	3.7	10.3	9.2	7.6	13.0	7.5	6.5	9.3
正社員の5割程度・それ以下	0.0	3.6	1.2	3.9	4.6	2.3	4.3	2.8	0.9	4.7
賃金水準スコア	4.9	4.3	4.9	4.1	4.0	4.6	4.0	4.5	4.5	4.3
N	43	194	82	155	65	172	23	214	108	129

注：1) 賃金水準は所定の時間あたりに換算した所定の賃金額。

2) 集計に無回答を除く。

3) 賃金水準スコアは、正社員の5割程度・それ以下 = 1, 6割程度 = 2, 7割程度 = 3, 8割程度 = 4, 9割程度 = 5, ほとんど同じ・それ以上 = 6とした場合の平均値。

金」が55.7%・65.2%、「最低賃金」が53.9%・62.3%、「採用する人の経験・能力の程度」が71.4%・53.0%である。

参考までに非正社員の賃金水準スコアとして、正社員の5割程度・それ以下 = 1, 6割程度 = 2, 7割程度 = 3, 8割程度 = 4, 9割程度 = 5, 正社員とほとんど同じ・それ以上 = 6として平均値を算出すると、「正社員の初任給」は基準4.5・非基準3.8であり、以下同様に「同種・同様の仕事を

している正社員の賃金」は4.3・3.8, 「地場の賃金」は3.6・4.1, 「最低賃金」は3.7・3.9, 「採用する人の経験・能力の程度」は4.2・3.6である。

無期・有期パートの場合、正社員の初任給や同種・同様の仕事をしている正社員の賃金、採用する人の経験・能力の程度を賃金決定の基準または参考にしている事業所ほど、賃金水準が正社員に近い傾向にある。それに対して、地場の賃金や最低賃金を基準にしている事業所は、賃金水準が正

社員を大きく下回る傾向がある。

表3によれば、有期社員の場合、賃金水準が正社員とほとんど同じ・それ以上とする事業所の割合は、「正社員の初任給」が基準51.2%・非基準29.9%であり、以下同様に「同種・同様の仕事をしている正社員の賃金」が48.8%・25.8%、「地場の賃金」が20.0%・39.0%、「最低賃金」が17.4%・35.5%、「採用する人の経験・能力の程度」が32.4%・34.9%である。正社員の9割程度および8割程度を含めた事業所の割合は、「正社員の初任給」が基準81.4%・非基準71.2%であり、以下同様に「同種・同様の仕事をしている正社員の賃金」が86.6%・65.8%、「地場の賃金」が67.7%・75.0%、「最低賃金」が69.6%・73.4%、「採用する人の経験・能力の程度」が78.7%・68.2%である。

有期社員の賃金水準スコアをみると、「正社員の初任給」は基準4.9・非基準4.3であり、以下同様に「同種・同様の仕事をしている正社員の賃金」は4.9・4.1、「地場の賃金」は4.0・4.6、「最低賃金」は4.0・4.5、「採用する人の経験・能力の程度」は4.5・4.3である。

有期社員の場合も無期・有期パートと同様に、正社員の初任給や同種・同様の仕事をしている正社員の賃金、採用する人の経験・能力の程度を賃

金決定の基準または参考にしている事業所ほど賃金水準が正社員に近い傾向にあるが、とくに正社員の初任給や同種・同様の仕事をしている正社員の賃金においてその傾向が強くみられる。また、地場の賃金や最低賃金を基準にしている事業所は正社員の賃金水準を大きく下回る傾向があることも、無期・有期パートと同様である。

表4は、正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートおよび有期社員の賃金水準を賃金決定要素の異同別に比較したものである。多様な就業形態調査において、無期・有期パートおよび有期社員の賃金決定要素の正社員との異同は、「正社員と同じ賃金表・テーブルを同様に適用している」「正社員と同じ賃金表・テーブルを適用しているが、運用を変えている」「正社員とは異なる賃金表・テーブルを設定している」「なんともいえない」の4項目でたずねている。「正社員と同じ賃金表・テーブルを適用しているが、運用を変えている」というのは、例えば昇給の幅や時期に違いを設けていたり、昇給の上限を設定していたりすることが考えられる。また、「なんともいえない」というのは、正社員と非正社員の一方または両方に賃金表・テーブルを設定しておらず、個別に賃金を設定していることなどが想定される。集計に際しては、正社員と非正社員の賃金表・テーブル

表4 正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートおよび有期社員の賃金水準：賃金決定要素の異同

(単位：%)

	無期・有期パート			有期社員		
	正社員と同じ賃金テーブル	正社員と異なる賃金テーブル	どちらともいえない	正社員と同じ賃金テーブル	正社員と異なる賃金テーブル	どちらともいえない
正社員とほとんど同じ・それ以上	47.4	17.8	23.3	61.9	25.5	32.1
正社員の9割程度	21.1	12.9	10.0	11.9	14.5	17.9
正社員の8割程度	21.1	25.8	40.0	14.3	27.6	28.6
正社員の7割程度	5.3	19.7	0.0	4.8	19.3	14.3
正社員の6割程度	5.3	14.8	16.7	4.8	9.7	7.1
正社員の5割程度・それ以下	0.0	9.1	10.0	2.4	3.4	0.0
賃金水準スコア	5.0	3.7	3.9	5.1	4.2	4.5
N	19	264	30	42	145	28

注：1) 賃金水準は所定の時間あたりに換算した所定の賃金額。

2) 集計に無回答を除く。

3) 賃金水準スコアは、正社員の5割程度・それ以下=1、6割程度=2、7割程度=3、8割程度=4、9割程度=5、ほとんど同じ・それ以上=6とした場合の平均値。

の異同に注目して、①正社員と同じ賃金テーブル（運用を変えている場合を含む）、②正社員と異なる賃金テーブル、③どちらともいえない（なんともいえない）の三つに区分して比較した。

表4によれば、無期・有期パートの場合、賃金水準が正社員とほとんど同じ・それ以上とする事業所の割合は、正社員と同じ賃金テーブル47.4%、正社員と異なる賃金テーブル17.8%、どちらともいえない23.3%であり、正社員の9割程度および8割程度を含めた事業所の割合は、正社員と同じ賃金テーブル89.6%、正社員と異なる賃金テーブル56.5%、どちらともいえない73.3%である。賃金水準スコアをみると、正社員と同じ賃金テーブル5.0、正社員と異なる賃金テーブル3.7、どちらともいえない3.9である。無期・有期パートの場合、正社員と同じ賃金表・テーブルを適用している事業所の賃金水準は正社員に近い傾向にあり、正社員と異なる賃金表・テーブルを設定している事業所のほうが正社員の賃金水準を大きく下回る傾向にある。どちらともいえない事業所の賃金水準は、正社員との差が二分している。

次に、有期社員の場合をみると、賃金水準が正社員とほとんど同じ・それ以上とする事業所の割合は、正社員と同じ賃金テーブル61.9%、正社員と異なる賃金テーブル25.5%、どちらともいえない32.1%であり、正社員の9割程度および8割程度を含めた事業所の割合は、正社員と同じ賃金テーブル88.1%、正社員と異なる賃金テーブル67.6%、どちらともいえない78.6%である。賃金水準スコアをみると、正社員と同じ賃金テーブル5.1、正社員と異なる賃金テーブル4.2、どちらともいえない4.5である。無期・有期パート同様に有期社員の場合も、正社員と同じ賃金表・テーブルを適用している事業所の賃金水準は正社員に近い傾向にあり、正社員と異なる賃金表・テーブルを設定している事業所のほうが正社員の賃金水準を大きく下回る傾向にある。どちらともいえない事業所の賃金水準は、正社員と異なる賃金表・テーブルを設定している事業所より正社員に近い傾向にあるが、相対的に低い。

3 統計分析

上記をふまえて以下では、同じ仕事に従事する正社員と無期・有期パートおよび有期社員の賃金水準に関する規定要因を、統計的に検討する。

①変数

被説明変数は、同じ仕事に従事する正社員と比較した場合の賃金水準である。賃金水準スコアの算出で示したように、正社員の5割程度・それ以下=1、6割程度=2、7割程度=3、8割程度=4、9割程度=5、正社員とほとんど同じ・それ以上=6とし、数字が大きいほど賃金水準が高い（正社員の賃金水準に近い）ことを示すように変数化した。

説明変数は、事業所の属性、当該雇用形態の活用、当該雇用形態の賃金管理に関する変数を設定した。まず、事業所の属性は、業種、事業所形態、常用雇用者数、労働組合の四つである。業種は、製造業を基準として小売業、教育・学習支援業、医療・福祉、その他業種の各ダミー変数である。事業所形態は、工場を基準として事務所、研究所、営業所、店舗、その他形態の各ダミー変数である。常用雇用者数は、10～29人を基準として30～99人、100～299人、300～499人、500～999人、1000人以上の各ダミー変数である。労働組合は、事業所に労働組合がある場合を1、ない場合を0としたダミー変数である。

つぎに、当該雇用形態の活用は、活用理由、活用業務、役職登用の三つである。多様な就業形態調査では、無期・有期パートおよび有期社員の活用理由について、「専門的業務に対応するため」「即戦力・能力のある人材を確保するため」「正社員をより重要な業務に特化させるため」「正社員採用に向けた見極めをするため」「景気変動に応じて雇用量を調節するため」「長い営業（操業）時間に対応するため」「1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」「労働コストの節減のため」「正社員を確保できないため」「正社員の育児休業等の代替のため」「働く人のニーズに合わせるため」の12項目（複数回答）でたずねており、各々の回答をダミー変数とした。活用業務は、「管理的業務」「企画的業務」「高度専門業務」「判断を伴う

業務」「定型業務」「補助的業務」の6項目（複数回答）でたずねており、各々の回答をダミー変数とした。また、役職登用は、無期・有期パートおよび有期社員がどの役職に就いているかをたずねたものであり、「現場のリーダー」「主任・係長」「課長・部長」の各ダミー変数である。活用業務と役職登用は、無期・有期パートおよび有期社員に正社員と同様の人材活用の仕組みが適用されているかの指標とみなせる。

そして、当該雇用形態の賃金管理は、採用時の賃金決定要素の内容および賃金決定要素の正社員との異同の二つである。採用時の賃金決定要素は、「正社員の初任給」「同種・同様の仕事をしている正社員の賃金」「地場の賃金」「最低賃金」「採用する人の経験・能力の程度」の各ダミー変数である。賃金決定要素の異同は、「正社員と同じ賃金テーブル」を基準として「正社員と異なる賃金テーブル」「どちらともいえない」の各ダミー変数である。

②分析結果

分析は、無期・有期パートと有期社員にサンプルを分けて、同じ仕事に従事する正社員と比較した場合の賃金水準を被説明変数、業種、事業所形態、常用雇用者数、労働組合、活用理由、活用業務、役職登用、採用時の賃金決定要素、賃金決定要素の異同を説明変数とする順序プロビット分析を行った。

分析結果を表5に示した。これによれば、無期・有期パートの場合、活用業務のうち「判断を伴う業務」が有意な正の影響を示した。また、採用時の賃金決定要素のうち「採用する人の経験・能力の程度」が有意な正の影響を示し、賃金決定要素の異同の「正社員と異なる賃金テーブル」が有意な負の影響を示した。これからすると、無期・有期パートを判断を伴う業務に活用している事業所や、パートの能力や経験を採用時の賃金に反映させている事業所は、無期・有期パートの賃金水準を高く設定する傾向があり、それに対して、パートに正社員と異なる賃金テーブルを設定している事業所は、賃金水準を低く設定する傾向があることが示されている。

他方、有期社員の場合、業種のうち「その他業種」が有意な正の影響を示した。また、活用理由のうち「長い営業（操業）時間に対応するため」が有意な負の影響を示し、活用業務のうち「高度専門業務」と「判断を伴う業務」が有意な正の影響を、「定型業務」が有意な負の影響を示した。さらに、採用時の賃金決定要素のうち「同種・同様の仕事をしている正社員の賃金」が有意な正の影響を示し、賃金決定要素の異同の「正社員と異なる賃金テーブル」が有意な負の影響を示した。これからすると、有期社員の活用が少ない業種の事業所や、有期社員を高度専門業務や判断を伴う業務に活用している事業所、職種や仕事と同じ正社員の賃金を参考に有期社員の採用時の賃金を決定している事業所は、有期社員の賃金水準を高く設定する傾向があり、それに対して、長い営業・操業時間への対応を目的として有期社員を活用している事業所や、有期社員を定型業務に活用している事業所、有期社員に正社員と異なる賃金テーブルを設定している事業所は、賃金水準を低く設定する傾向があることが示されている。

上記の分析結果において興味深い点は、無期・有期パートや有期社員を活用する業務によって、同じ仕事に従事する正社員と比較した賃金水準への影響が異なることである。無期・有期パートと有期社員ともに判断を伴う業務に活用する事業所は正社員の賃金水準に近いことや、同じ有期社員でも高度専門業務に活用する事業所は正社員の賃金水準に近く、定型業務に活用する事業所は正社員の賃金水準を大きく下回することは、平野（2009）の分析結果とも整合的である。他方で、佐藤・佐野・原（2003）で指摘されている当該事業所の非正社員の活用戦略、つまり本稿でいう活用理由の影響は、有期社員の活用理由の一部で観察された以外は今回の分析結果では確認できなかった。

人事管理論の観点から注目されるのは、採用時の賃金決定要素と賃金決定要素の正社員との異同の影響である。採用時の賃金決定要素について、無期・有期パートの場合には、採用する労働者の能力・経験の程度を考慮している事業所の賃金水準が正社員に近いことが示されており、そのような事業所は能力や技能水準を基準とした賃金制度

表5 正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パート、有期社員の賃金水準の規定要因

		無期・有期パート		有期社員	
		非標準化係数	標準誤差	非標準化係数	標準誤差
業種 (基準：製造業)	小売業	-0.066	0.435	0.411	0.722
	教育・学習支援業	0.029	0.546	0.247	0.533
	医療・福祉	0.280	0.443	0.313	0.528
	その他	0.228	0.379	0.964 *	0.410
事業所形態 (基準：工場)	事務所	-0.325	0.386	-0.475	0.398
	研究所	-0.363	0.615	0.777	0.788
	営業所	-0.129	0.416	-0.276	0.470
	店舗	0.154	0.405	0.491	0.617
	その他	-0.033	0.415	-0.323	0.496
常用雇用者数 (基準：10～29人)	30～99人	0.087	0.218	-0.122	0.407
	100～299人	0.039	0.232	-0.069	0.404
	300～499人	-0.028	0.252	-0.281	0.439
	500～999人	-0.142	0.269	-0.603	0.427
	1000人以上	-0.416	0.380	0.007	0.504
労働組合	(有=1, 無=0)	-0.215	0.145	-0.110	0.190
雇用形態の活用理由	専門的業務に対応するため	-0.053	0.175	-0.092	0.219
	即戦力・能力のある人材を確保するため	0.080	0.152	0.362	0.194
	正社員をより重要な業務に特化させるため	-0.138	0.192	0.536	0.281
	正社員採用に向けた見極めをするため	0.148	0.230	0.093	0.201
	景気変動に応じて雇用量を調節するため	-0.069	0.190	0.168	0.241
	長い営業（操業）時間に対応するため	0.192	0.205	-0.733 *	0.343
	1日、週の中の仕事の繁忙に対応するため	0.073	0.154	-0.698	0.453
	臨時・季節的業務量の変化に対応するため	-0.128	0.197	0.614	0.336
	労働コストの節減のため	-0.260	0.141	-0.348	0.186
	正社員を確保できないため	0.016	0.189	0.000	0.247
	正社員の育児休業等の代替のため	-0.023	0.268	-0.198	0.342
働く人のニーズに合わせるため	0.068	0.146	0.343	0.246	
雇用形態の活用業務	管理的業務	-0.150	0.221	-0.135	0.273
	企画的業務	-0.251	0.285	-0.040	0.374
	高度専門業務	0.044	0.207	0.695 **	0.244
	判断を伴う業務	0.563 **	0.208	0.583 *	0.244
	定型業務	-0.219	0.156	-0.719 **	0.220
	補助的業務	-0.179	0.154	-0.303	0.196
雇用形態の役職登用	現場のリーダー	0.201	0.262	0.113	0.248
	主任・係長	0.283	0.451	-0.485	0.331
	課長・部長	-0.175	0.762	0.344	0.324
採用時の賃金決定要素	正社員の初任給	0.343	0.226	0.335	0.242
	同種・同様の仕事をしている正社員の賃金	-0.012	0.181	0.505 **	0.189
	地場の賃金	-0.046	0.137	-0.054	0.206
	最低賃金	0.199	0.165	0.223	0.282
	採用する人の経験・能力の程度	0.348 *	0.140	-0.072	0.178
賃金決定要素の異同 (基準：正社員と同じ賃金テーブル) どちらもいえない	正社員と異なる賃金テーブル	-0.922 **	0.296	-0.783 **	0.254
		-0.682	0.355	-0.229	0.327
-2対数尤度		1004.357		563.001	
カイ2乗		79.029 ***		121.469 ***	
疑似決定係数	Cox&Snell	0.223		0.432	
N		313		205	

注：***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

をパートに適用し、能力の伸長により昇給する仕組みを備えている可能性が高いことから、パートの賃金水準が正社員の賃金水準と近くなると考えられる。また、有期社員の場合には、同種・同様の仕事に従事している正社員の賃金を考慮している事業所の賃金水準が正社員に近いことが示されており、正社員の賃金決定要素が能力・職務・成果などいずれであっても、有期社員の賃金は少なくとも採用時において、同じ仕事に従事する正社員の賃金を基準とすることから、有期社員の賃金水準が正社員の賃金水準と近くなると考えられる。

さらに、重要な点として、賃金決定要素の正社員との異同について無期・有期パートと有期社員に共通して、正社員と異なる賃金テーブルを設定する事業所は、正社員と同じ賃金テーブルを適用する事業所よりも正社員の賃金水準を大きく下回ることが示されている。正社員と非正社員を異なる賃金テーブルによって管理している場合、同じ仕事に従事していても適用される賃金決定要素が異なる可能性が高いことから、同じ仕事に従事する正社員と非正社員を同じ賃金水準に設定したり調整したりすることは困難であることが考えられる。この調査データの分析結果からは、賃金決定要素について内容よりもむしろ正社員と非正社員の異同が、非正社員の賃金水準に影響を及ぼし得ることが推察される。ただし、賃金決定要素の異同には、非正社員の人材活用の仕組み等（人事異動の有無等）が反映している可能性があることに留意が必要である。非正社員の人材活用については、活用業務や役職登用の要因は分析に含めたものの、人事異動や配置転換などは考慮されていない。正社員と人材活用の仕組みを同じにするとともに賃金決定要素も同じにしていれば、賃金水準はおのずと高くなるであろう。賃金決定要素の正社員との異同による影響をより丁寧に検討するには、賃金管理について、非正社員の人材活用の仕組み等（人事異動の有無等）の要因を考慮に入れた検討が必要である。

IV 分析2——短時間労働者の賃金水準

1 データとサンプル

以下の分析では、労働政策研究・研修機構が2010年6月に実施した「短時間労働者実態調査」の事業所調査のデータを用いて、上記分析1の結果を再検討する。同調査は、全国の常用雇用者5人以上の民間企業の事業所10000所を対象に配付され、3042所の回答を得た。同調査において、正社員は「いわゆる正規型の労働者」、短時間労働者は「正社員以外の労働者で、パートタイマー、アルバイト、準社員、嘱託、臨時社員などの名称にかかわらず、1週間の所定労働時間が正社員よりも短い労働者」と定義されている。

分析対象のサンプルは、業種が無回答のものを除き、正社員と短時間労働者をいずれも雇用する事業所のうち、職務（業務の内容および責任の重さ）が正社員とほとんど同じ短時間労働者のいる事業所とした。この結果、分析対象となるサンプルサイズは160である。サンプルの主な属性として、業種は、製造業が21.3%と最も多く、医療・福祉16.9%、卸売・小売業13.1%、サービス業12.5%と続く。従業員数は、5～29人22.5%、30～99人40.6%、100～299人33.8%、300人以上3.1%であり、100人未満が63.1%を占める。事業所に労働組合がある事業所は、33.1%である。短時間労働者を活用する業務は、専門・技術職が18.8%と最も多く、次いで事務職18.1%、生産工程・労務職17.5%、サービス職13.1%、販売職11.3%である。

2 記述的分析

表6は、職務が正社員とほとんど同じ短時間労働者の賃金水準を示したものである。これによれば、正社員と同じ・それ以上とする事業所の割合は27.9%であり、正社員の8割以上を含めると60.6%である。

次に、表7は、職務が正社員とほとんど同じ短時間労働者の賃金水準を賃金決定要素の異同別に比較したものである。短時間労働者実態調査において、賃金決定要素の異同は、「正社員と同様の

表6 職務が正社員とほとんど同じ短時間労働者の賃金水準
(単位：%)

	短時間労働者
正社員と同じ・それ以上	27.9
正社員の8割以上	32.7
正社員の6割以上8割未満	30.6
正社員の4割以上6割未満	7.5
正社員の4割未満	1.4
N	147

注：1) 賃金水準は1時間あたりの賃金。
2) 集計に無回答を除く。

算定方法（制度・基準）に基づいて支払っている」「正社員の制度・基準とは異なるが、正社員と共通する算定要素により支払っている」「正社員とは異なる算定要素に基づいて支払っている」の3項目でたずねている。集計に際しては、正社員と短時間労働者の算定要素の異同に注目して、①正社員と同じ算定要素、②正社員と異なる算定要素の二つに区分して比較した。

これによれば、賃金水準が正社員と同じ・それ以上とする事業所の割合は、正社員と同じ算定要素37.8%、正社員と異なる算定要素24.7%であり、正社員の8割以上を含めた事業所の割合は、正社員と同じ算定要素83.7%、正社員と異なる算定要素52.5%である。賃金水準スコアとして、正社員の4割未満=1、4割以上6割未満=2、6割以上8割未満=3、8割以上=4、正社員と同じ・それ以上=5として平均値を算出すると、正社員と同じ算定要素4.2、正社員と異なる算定要素3.6で

ある。短時間労働者実態調査においても、賃金決定要素が正社員と同じ事業所の賃金水準は正社員に近い傾向にあり、賃金決定要素が正社員と異なる事業所のほうが正社員の賃金水準を大きく下回る傾向にある。

3 統計分析

上記をふまえて以下では、職務が正社員とほとんど同じ短時間労働者の賃金水準に関する規定要因を、統計的に検討する。

①変数

被説明変数は、ほとんど同じ職務に従事する正社員と比較した場合の賃金水準である。賃金水準スコアの算出で示したように、正社員の4割未満=1、4割以上6割未満=2、6割以上8割未満=3、8割以上=4、正社員と同じ・それ以上=5とし、数字が大きいほど賃金水準が高い（正社員の賃金水準に近い）ことを示すように変数化した。

説明変数は、事業所の属性、短時間労働者の活用、短時間労働者の賃金管理に関する変数を設定した。まず、事業所の属性は、業種、従業員数（正社員と非正社員の合計）、労働組合の三つである。業種は、製造業を基準として卸売業・小売業、医療・福祉、サービス業、その他業種の各ダミー変数である。従業員数は、5～29人を基準として30～99人、100～299人、300人以上の各ダミー変数である。労働組合は、事業所に労働組合がある場合を1、ない場合を0としたダミー変数である。

表7 職務が正社員とほとんど同じ短時間労働者の賃金水準：賃金決定要素の異同
(単位：%)

	正社員と同じ算定要素	正社員と異なる算定要素
正社員と同じ・それ以上	37.8	24.7
正社員の8割以上	45.9	27.8
正社員の6割以上8割未満	16.2	37.1
正社員の4割以上6割未満	0.0	8.2
正社員の4割未満	0.0	2.1
賃金水準スコア	4.2	3.6
N	37	97

注：1) 賃金水準は1時間あたりの賃金。
2) 集計に無回答を除く。
3) 賃金水準スコアは、正社員の4割未満=1、4割以上6割未満=2、6割以上8割未満=3、8割以上=4、正社員と同じ・それ以上=5とした場合の平均値。

つぎに、短時間労働者の活用は、活用職種と労働契約期間、人材活用の仕組みの三つである。活用職種は、当該事業所の短時間労働者の中で最も人数の多い職種であり、専門・技術を基準として事務、販売、サービス、生産工程・労務、その他の各ダミー変数とした。労働契約期間は、最も活用人数の多い短時間労働者に関するものであり、期間の定めなしを1、定めありを0としたダミー変数である。人材活用の仕組みは、正社員と職務がほとんど同じかつ人材活用の仕組み等（人事異動の有無等）が同じ短時間労働者がいる場合を1、いない場合を0とするダミー変数である。

そして、短時間労働者の賃金管理は、賃金決定要素の内容と異同の二つである。短時間労働者実態調査では、短時間労働者の賃金決定要素の内容について、基本賃金（基本給）の性格が「職能給（労働者の職務遂行能力を基準とするもの）」「職務給（担当する職務の難易度等を基準とするもの）」「業績・成果給（労働者の業績等を基準とするもの）」「生

活給（生活費を基準とするもの）」のいずれに該当するかをたずねており（複数回答）、これらの回答を職能給、職務給、業績・成果給、生活給の各ダミー変数として設定した。賃金決定要素の異同は、正社員と異なる算定要素を1、同じ算定要素を0としたダミー変数である。

②分析結果

分析は、ほとんど同じ職務に従事する正社員と比較した場合の賃金水準を被説明変数、業種、従業員数、労働組合、活用職種、労働契約期間、人材活用の仕組み、賃金決定要素の内容、賃金決定要素の異同を説明変数とする順序プロビット分析を行った。

分析結果を表8に示した。これによれば、「労働契約期間の定めなし」が10%水準ながら有意な正の影響を示した。また、賃金決定要素の異同の「正社員と異なる算定要素」が有意な負の影響を示した。これからすると、労働契約において期

表8 職務が正社員とほとんど同じ短時間労働者の賃金水準の規定要因

		非標準化係数	標準誤差
業種 (基準：製造業)	卸売業・小売業	-0.062	0.483
	医療・福祉	0.182	0.461
	サービス業	0.556	0.473
	その他	0.076	0.388
従業員数 (基準：5～29人)	30～99人	0.178	0.292
	100～299人	0.371	0.308
	300人以上	0.156	0.621
労働組合	(有=1, 無=0)	-0.145	0.231
短時間労働者の最も多い職種 (基準：専門・技術)	事務	-0.360	0.384
	販売	-0.619	0.598
	サービス	0.081	0.370
	生産工程・労務	-0.406	0.447
	その他	-0.288	0.347
短時間労働者の労働契約期間	(期間の定めなし=1, 定めあり=0)	0.530 †	0.290
短時間労働者の人材活用の仕組み	(正社員と同じ者がいる=1, いない=0)	-0.050	0.136
短時間労働者の賃金決定要素	職能給	-0.294	0.222
	職務給	0.132	0.231
	業績・成果給	0.263	0.264
	生活給	-0.201	0.316
賃金決定要素の異同 (正社員と異なる算定要素=1, 同じ算定要素=0)		-0.661 **	0.251
-2対数尤度		307.817	
カイ2乗		35.018 *	
疑似決定係数	Cox&Snell	0.233	
N		132	

注：***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, †p<0.1

間を定めずに短時間労働者を活用している事業所は、賃金水準を高く設定する傾向があり、それに対して、正社員と異なる算定要素に基づいて短時間労働者の賃金を決定している事業所は、賃金水準を低く設定する傾向があることが示されている。サンプルサイズが小さく、データの制約はあるものの、多様な就業形態調査において確認された分析結果、すなわち賃金決定要素が正社員と非正社員で異なる場合には、非正社員の賃金水準が正社員の賃金水準を大きく下回ることが改めて確認されたことになる。

V 小括と今後の課題

本稿は、「同一労働同一賃金」の前提とされる均等・均衡処遇を念頭に、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準について、人事管理論の視点から検討してきた。人事管理論の観点からは非正社員の賃金管理に注目することが必要であるとして、具体的には非正社員に適用される賃金決定要素の内容および正社員との異同が正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準に与える影響を、2010年に実施された事業所調査のデータを用いて検討した。

多様な就業形態調査のデータを用いた分析の結果、無期・有期パートおよび有期社員に共通して、賃金決定要素の異同が当該雇用形態の賃金水準に影響を与えていた。無期・有期パートおよび有期社員に正社員と異なる賃金表・テーブルを設定している事業所は、同じ賃金表・テーブルを適用する事業所よりも、当該雇用形態の賃金水準が正社員の賃金水準を大きく下回ることが示された。また、短時間労働者実態調査のデータを用いた分析の結果においても同様に、短時間労働者に正社員と異なる算定要素に基づいて賃金を支給している事業所は、同じ算定要素により賃金を支給している事業所よりも、短時間労働者の賃金水準が正社員の賃金水準を大きく下回ることが示された。

ここから推察されるのは、企業が正社員と非正社員に異なる賃金管理を行っている場合、同じ仕事に従事していても適用される賃金決定要素が異

なることから、同じ賃金水準に設定したり調整したりすることが困難になり、正社員と非正社員の賃金格差が縮小しにくいことである。逆に言えば、同じ仕事に従事する正社員と非正社員の賃金格差を縮小しようとするならば、非正社員にも正社員と同じ賃金管理を適用することが求められる。これは、当たり前のように思われるものの、「同一労働同一賃金」の実現において重要な意味をもつ。前述のとおり「同一労働同一賃金ガイドライン案」は、基本給の決定要素を職務に限定せず、職業経験や能力（職能給）、業績・成果（成果給）、勤続年数（勤続給）に分けて、正社員と非正社員の間の均等・均衡を図ることとしている。水町（2018）は、この基本給の考え方について職能給を例にあげて、「正社員について職能給制度をとっている企業は、短時間・有期雇用労働者にも職能資格を付与し、正社員と短時間・有期雇用労働者とを連結した（一体となった）基本給制度のなかに位置付けることによって、双方の均等・均衡を図っていることが、基本的な方向性として求められることになる」と主張している。「正社員と短時間・有期雇用労働者とを連結した（一体となった）基本給制度」とは、非正社員に正社員と同じ賃金決定要素を適用することに他ならない。本稿の分析結果は「同一労働同一賃金ガイドライン案」の基本給の考え方に、若干ながらも経験的根拠を与えたものといえよう。

もっとも、本稿の分析結果の限界には十分留意する必要がある。本稿は、同じ仕事に従事する正社員と非正社員の賃金水準の差を検討したものであり、均等・均衡処遇の実現度を検討したものではない。また、分析に用いた事業所調査のデータは、いずれも2010年に実施されたものであり、2018年時点の非正社員の活用の実態とは異なる可能性がある。さらに、分析手法の厳密性を改善することも必要である。今後はこれらの問題点を克服しつつ「同一労働同一賃金」の考え方をふまえて、基本給の水準だけでなく、昇給や賞与、手当、福利厚生を含めた均等・均衡処遇の実態とその規定要因の検討が必要である。その際には、均等・均衡処遇と能力開発・キャリア形成支援、非正社員と正社員の間の転換制度の関係についての

検討もあわせて必要であろう。

正社員・非正社員の双方を有効活用するうえで、賃金管理は人事管理のひとつの方法に過ぎない。賃金管理のみならず採用や人材育成、評価制度、ワーク・ライフ・バランスなども含めた総合的な取り組みが求められることは言うまでもない。本稿の分析結果は、企業が「同一労働同一賃金」を通じて非正社員の生産性向上や定着を図ろうとする際に、正社員と非正社員の賃金決定要素の統合が人事管理上の重要課題となり得ることを示唆しているといえよう。

* 本稿の執筆に際して、JILPT データ・アーカイブより「多様な就業形態の従業員の活用に関する実態調査」および「短時間労働者実態調査」のデータの提供を受けた。また、本研究はJSPS 科研費 JP17K03923 の助成を受けたものである。関係機関に謝意を表す。

- 1) 本稿で扱う非正社員は、直接雇用の労働者に限定している。
- 2) 労働法における均等と均衡の違いについては、緒方 (2015) を参照されたい。均等・均衡処遇の考え方は、パートタイム労働法の改正に反映されてきた (西谷 2003; 両角 2008; 阿部 2014)。

参考文献

阿部未央 (2014) 「改正パートタイム労働法の政策分析——均等待遇原則を中心に」『日本労働研究雑誌』642号, 45-52頁。
今野浩一郎・佐藤博樹 (2009) 『人事管理入門 (第2版)』日本経済新聞出版社。
緒方桂子 (2015) 「均等と均衡」『日本労働研究雑誌』657号, 36-37頁。
佐藤博樹 (2008) 「人材活用における雇用区分の多元化と処遇の均等・均衡の課題」『組織科学』41巻3号, 22-32頁。

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』518号, 31-46頁。
武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』5巻1号, 2-11頁。
都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
西岡由美 (2015) 「契約社員の人事管理と基幹労働力化——基盤システムと賃金管理の二つの側面から」『日本経営学会誌』36号, 86-98頁。
—— (2018) 『多様化する雇用形態の人事管理』中央経済社。
西谷敏 (2003) 「パート労働者の均等待遇をめぐる法政策」『日本労働研究雑誌』518号, 56-68頁。
西野史子 (2006) 「パートの基幹労働力化と正社員の労働——『均衡処遇』のジレンマ」『社会学評論』56巻4号, 847-863頁。
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処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』518号, 47-55頁。
平野光俊 (2009) 「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性」『日本労働研究雑誌』586号, 5-19頁。
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』494号, 31-42頁。
水町勇一郎 (2018) 『「同一労働同一賃金」のすべて』有斐閣。
守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社。
両角道代 (2008) 「均衡待遇と差別禁止——改正パートタイム労働法の意義と課題」『日本労働研究雑誌』576号, 45-53頁。
脇坂明 (2003) 「パートタイマーの基幹労働力化について」『社会政策学会誌』9巻, 26-43頁。
Lepak D. P. and Snell S. A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院経営管理研究科教授。最近の主な著作に「日本企業における人事部門の企業内地位」『日本労働研究雑誌』No.698, 15-27頁 (2018年)。
人的資源管理論専攻。