

増加する非典型雇用：人材ポートフォリオ、日本の労使関係からの考察

著者	原田 順子
雑誌名	放送大学研究年報
巻	23
ページ	45-50
発行年	2006-03-31
URL	http://id.nii.ac.jp/1146/00007473/

増加する非典型雇用

—人材ポートフォリオ、日本的労使関係からの考察—

原 田 順 子¹⁾

Increasing Non-Standard Workers

—The Human Resources Portfolio and Japanese Industrial Relations—

Junko HARADA

ABSTRACT

The percentage of non-standard workers (e.g. part-timers) has sharply increased. This has resulted from the economic globalisation, tight competition in the global market, and the changes in the managerial environment. In addition, many Japanese firms maintain seniority factors in their pay systems, and thus wage costs have increased dramatically in proportion to the aging employee population. Accordingly, many firms sought the best mixture of standard- and non-standard-workers. In this paper, the case study of a supermarket, Q, is discussed.

Furthermore, the effect of increasing non-standard workers is argued in the context of the Japanese industrial relations. In Japan, firm-based trade unions are the most common, and normally the membership has been open solely to standard workers. Hence, non-standard workers have lacked the opportunity of wage bargaining. The author, therefore, carried out an interview with the Vice-General Secretary of the Japan Trade Union Confederation (JTUC-Rengo). In the interview, it was revealed that the Japan Trade Union Confederation regarded the concept of “equal pay for work of equal value” as the basis of improving the working conditions of non-standard workers. The possibility of realising the concept in Japan is argued in the context of the Japanese pay system.

要 旨

近年、パートタイマーなどの非典型雇用が、著しく増加してきた。その背景には、経済のグローバル化による市場競争の激化、すなわち経営環境の変化があると言われている。また、年功的な賃金制度の下では、社員の高齢化による人件費高騰の影響が大きいと、総人件費管理の重要性が増したと考えられる。このような状況の中で、典型雇用と非典型雇用の最適な組み合わせが追求されている。非典型雇用の活用が進んでいる業種であるスーパーマーケットQ社（仮称）について、事例研究を実施した。

また、一般的な企業別組合では、正社員という身分が加入条件であるため、非典型雇用は除外されている。しかしながら、従業員の中で、非典型雇用が多数を占める場合、従来の方式では組合の影響力が低下してしまう。非典型雇用の立場からは、未組織であるために集団的労使交渉を行うことができず、処遇の改善を訴える術がない。そこで、この問題に関して、日本最大のナショナル・センターである日本労働組合総連合会（連合）にインタビューを行った。その結果、連合は非典型雇用の処遇改善のために、同一価値労働同一賃金（同一労働同一賃金とは異なる）という概念を重視していることが明らかになった。最後に、この概念が非典型雇用の処遇改善に役立つかという点について考察を加えた。

¹⁾ 放送大学助教授（「産業と技術」専攻）

I. はじめに

近年、雇用労働者の就業形態の多様化は著しく進展している。かつては、期間の定めのない雇用者、すなわち典型雇用者という就業形態が、代表的な就業形態であった。しかし、非典型雇用（期間の定めのある雇用）と言われる多様な就業形態（パート、アルバイト、契約社員、派遣労働者、嘱託・等）が劇的に増加している。厚生労働省（2004a）によると、2003年において、男女雇用労働者の中に典型雇用が占める割合は65.4%であるのに対し、非典型雇用は34.6%となっている。さらに、女性雇用者に限ってみると、典型雇用44.4%に対し、非典型雇用は55.6%と実に過半数を超えており、最早どちらが典型かわからない状態になっている。とりわけ、パートタイマーは非典型雇用の中で最も多い就業形態で、男女雇用者の中では23%、女性雇用者の中では42.5%を占める。

こうした非典型雇用の増加は、経済のグローバル化の結果、市場競争が激化したことに端を発する。このような経営環境の変化を背景に、日本企業は年功的賃金制度をもつために、社員の高齢化による人件費高騰の影響が大きく、あらゆる手段による人件費抑制が必要になった（大沢、2003）。その結果、典型雇用（正社員）の賃金制度を、従来の職能資格制度よりも弾力的に総人件費を管理できる成果主義賃金へと移行させる企業が増加し、同時に、非典型雇用の活用が本格化した。この傾向は、1995年に日本経営者団体連盟（現・日本経済団体連合会）が新・日本的経営システム等研究プロジェクトによる『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』を出版した時期と並行して進展した（当時の財界の意向がこの本に示されていたとも言えよう）。この書籍は、自社にとっての最適な人材ポートフォリオ（典型雇用と非典型雇用の組み合わせ）を探求することが重要であると説いている。つまり、事業の核となる業務を遂行できる人材（長期蓄積能力活用型従業員）には長期勤続を望むが、その他の業務については、期間の定めのある非典型雇用の組み合わせで対応すべきだということである。さらに、各自の職業的技能に応じて、非典型雇用を高度専門能力活用型従業員（例：契約社員）と雇用柔軟型従業員（例：パートタイマー）に区分することが提案されている。以後10年間で、企業の人的資源戦略において、最適な人材ポートフォリオを考えることは常識となった。

このような経営動向の中で、非典型雇用のより高度な活用が進んでいる。本来、非典型雇用者は基幹的業務以外に従事し、勤続年数も短期であった。しかし、経営における非典型雇用は、徐々に基幹化してきた。例えば、大手量販店やチェーン展開するファミリー・レストランなどでは、パートタイマーが全従業員の8割を占めるという例も珍しくない。これを非典型雇用の「量的な基幹化」という。他方、従来は正社員が担って

いた高度な業務が、非典型雇用に置き換えられるという例（「質的な基幹化」）も進行している（佐藤、2003）。

次に、非典型雇用の供給側の事情に目を転じてみたい。主要な非典型雇用の区分としては、パートタイマー、契約社員、派遣労働者があるが、その働き方を選択した理由は、3者で異なる。パートタイマーの場合、「家計の補助、学費等を得たい」「自分の都合のよい時間に働ける」という回答が多く、積極的にパートタイム労働を選択した人が多いことがわかる。他方、契約社員では「専門的な資格・技能を活かせる」がもっとも多く、派遣労働者は「正社員として働ける会社があった」が最多であり、消極的な理由が目立つ（厚生労働省、2004b）。このように、非典型雇用に同質性が低いいため、本稿では最も代表的な非典型雇用であるパートタイム労働に焦点を当て、分析したい。また、スーパーマーケット業界において、非典型雇用の基幹化が最も進んでいると言われている（荻野 *et al.*, 2005）ため、スーパーマーケットにおけるパートタイマー活用の事例研究を行った。加えて、日本の労使関係において非典型雇用増加の影響を考える。

II. 大手スーパーマーケットQ社の事例

Q社（仮称）は西日本を中心にスーパーマーケット、および映画館や金融機関等のサービス施設を含む大型複合ビルを展開している。2005年10月に、本社人事マネージャーにインタビューを行った。Q社のパートタイマーは約5000名である（2005年3月時点）。パートタイマーは各店舗での採用であり、基本的に転勤は行われぬ。Q社パートタイマーの場合、ほぼ全員が女性であり、既婚者が家計補助のために働く例が多いという。図表1に示されるように、年に1回の直属上司による人事考課の結果、その技能に応じて主任、上級、中級、初級の4つのランクに区分され、平均時給は743円から1,146円まで、ランクにより差がつけられている。時給は時間帯によっても異なるため、図表1には平均時給が示されている。パートタイマー全体の平均勤続年数は約7年であるが、ランクが上位の者ほど勤続年数も長い。また、平均勤続年数は徐々に長期化している。システムティックな人事考課とランク分けは、パートタイマーの労働意欲を引き出すことを目的としている。人事考課の項目の中には、「商品の発注がどの程度できるか」という点が含まれている。スーパーマーケットの仕事の中では、商品の発注ができるということが極めて重要である。特に、生鮮品を扱う食品売り場においては、売れ残りは即損失につながる。単純に売れ筋商品を知ることではなく、天候、祝祭日、地域の祭り等の要素を考慮した上で、適切な商品発注をできる人材の評価は高くなる。インタビューによると、パートタイマーの活用は顧客のニーズを把握するためにも有効であるという。スーパーマーケットの顧客は、主に女性、特に主婦層が多い。それゆえ、Q社パートタイマーは顧客と同質性が高く、顧客

図表1 Q社パートタイマーの人員構成

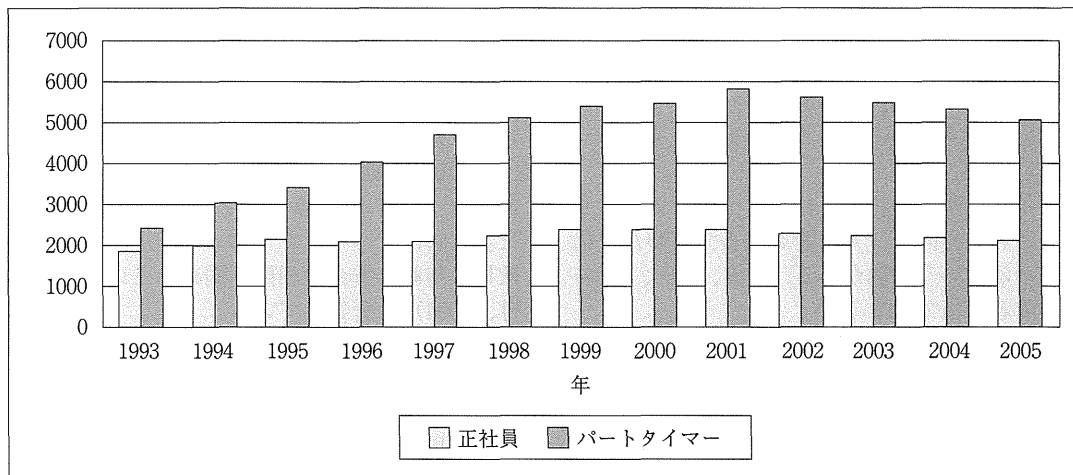
職務	人数 (%)	平均勤続年数	平均実働時間/日	平均時給・円	平均年齢・歳
主任	137	12.6	7.3	1146	41.8
上級	1085	11.2	6.9	865	47.7
中級	1576	7.6	6.2	782	46.7
初級	2048	3.6	5.8	743	41.0
単一	189	5.7	4.9	785	47.9
全体	5035	6.9	6.2	795	44.9

(注) ・嘱託等(約100名)は人数から除外している。ただし、そのデータは、平均勤続年数、実働時間、時給、年齢には反映されている。

・「単一」とは、時間帯による時給変動がなく、単一の時給で働くグループを指す。扶養控除内で働くこととする人々の中に、仕事量の調節をする際に計算が簡単なことから、単一レートを選択する者がいる。

(出所) Q社インタビュー調査により筆者作成。

図表2 正社員とパートタイマーの人員推移



(出所) Q社インタビュー調査により筆者作成。

の求めるもの(品物およびサービス)をいち早く察知できるという利点がある。このように、高度な判断業務ができるパートタイマーには、それを遂行することが求められており、Q社パートタイマーの「質的な基幹化」の進展が窺われる。

Q社は、パートタイマーに金銭面で報いることで「質的な基幹化」を遂行した。もし、処遇面の改善なしに業務の複雑化・高度化だけが進行したならば、パートタイマーの不満は高まり、平均勤続年数は短期化したことであろう。

正社員には、転居を伴う異動のある社員と、地域限定で異動する社員がいる。どちらの正社員も、新卒で入社すると、「一般」、「主任」、「管理職」という昇進経路をたどる。図表1に示したパートタイマーの最上位である主任は、正社員(地域限定職)の主任とほぼ等しい年収を得られる(パートタイマーの主任が正社員と同じ時間だけ働いた場合、パートタイマーの主任の年収は正社員主任の9割となる。年収は賞与を含む)。

正社員(地域限定職)主任とパートタイマーの主任が担当する仕事は同一である。パートタイマーの主任は、期間の定めのある雇用であること、転勤がないこ

との2点で異なる。ただし、パートタイマーの主任の場合、平均勤続年数が12.6年、平均年齢が41.8歳であるが、正社員の場合は入社後平均3年目で主任になる。このように、昇進管理の面ではパートタイマーと正社員の間には、明確な差が認められる。

次に、パートタイマーの「量的な基幹化」についてみてみよう。上述のように、パートタイマーは約5000名であるのに対し、正社員はおよそ2000名である。したがって、パートタイマーは全従業員71%を占めており、人数の面から「量的な基幹化」が進んでいることが理解できる。また、パートタイマーのランク上位者になるほど平均実働時間も長く、主任は1日平均7.3時間働いている(図表1)。一般に、典型雇用である正社員が週40時間、1日8時間労働であることと比較すると、Q社のパートタイマーの最高ランクである主任の労働時間は正社員に迫る長さであるといえよう。以上のことから、Q社では、パートタイマーの「量的・質的基幹化」が進んでいると考えられる。

調査時点でQ社は、正社員対パートタイマー比率を3対7としている。しかし、インタビューによると、将来は8割までパートタイマー比率を高めることを予

定している。その主な目的は人件費の節約であり、そのためにパートタイマーの「量的・質的な基幹化」を過去10年間に計画的に進めてきたという。図表2は、1993年から2005年の正社員、パートタイマーの人員推移を示したものである。

図表2に示されるように、1993年にパートタイマーは全体の56%であったが、継続的に増加し、2005年には71%に達している。また、実数でみると、正社員が2000名前後で横ばいなのに対して、パートタイマーは11年間で2倍に増大している。Q社は1990年代半ばから店舗数を増加させたが、新たに必要となった人員をパートタイマーで補充し、正社員は増加させないことで、戦略的に人件費負担を減らすよう努力したという。そして、将来はパートタイマー比率を8割にすることが、自社の人材ポートフォリオのベスト・ミックスであるとQ社人事部は考えている。約7割というQ社パートタイマー比率は、総合スーパーマーケット大手5社の平均パートタイマー比率とほぼ等しい水準である(例：本田、2002)。また、将来的にパートタイマー比率を8割程度に引き上げるという方針も、業界では一般的である。

パートタイマーが基幹化し、結果として大切にせざるを得ないという方向と、人件費を減らすためだけに基幹化を進めるといふ方向がある(土田、島田、2004)が、Q社は前者に当てはまる。

Ⅲ. Q社の人材ポートフォリオ戦略

スーパー業界、サービス業で非典型雇用の基幹化が進む理由としては、上述のような非典型雇用に関する業界における事情に加えて、正社員の流動性が高く、勤続年数が短いという特徴も一因であろう。

Q社もパートタイマー(ほぼ全員が女性)の平均勤続年数は6.9年であるが、女性正社員の平均勤続年数は6.5年である。もし、正社員の勤続年数が極めて長いのであれば、パートタイマーとの対比が明白であるが、Q社においてはその限りではない。一般に、卸売り・小売業、飲食店における女性の平均勤続年数は8.4年であり、産業全体の平均値9年よりも短く、電気・ガス・熱供給・水道業(13.1年)や金融・保険業(10年)と比較して短い(総務省、1998、2003)。

勤続年数が短期であるという特徴ゆえに、Q社では、正社員が期間限定で明確な目標を持てるような仕組みを導入している。それは、入社後に人事コース(本社スタッフ・コースと店舗マネージャー・コース)を選択させ、キャリア・パスと勤続年数の標準的關係を提示することである。それぞれのコースにおいて、標準的な到達度(社内資格)が示されているため、自分の昇進が遅れており適性がないと判断した場合には、コース転換を行える体制が整えられている。例えば、本社スタッフ・コースならば入社6年目でバイヤー、12年目で課長、店舗マネージャー・コースならば6年目で次長、9年目で店長といった目安が知らされている。

この2種類の正社員にパートタイマーを加えた3種類の人材の組み合わせは、前述した新・日本の経営システム等研究プロジェクト(1995)提唱の人材ポートフォリオ・モデルそのものである。つまりQ社は、長期蓄積能力活用型従業員(本社スタッフ・コースに対応)、高度専門能力活用型従業員(店舗マネージャー・コースに対応)、雇用柔軟型従業員(パートタイマー)を組み合わせていることになる。

1990年代半ばから、Q社の雇用管理は戦略的に進められてきた。第一に、以上のようなQ社におけるパートタイマーと正社員の雇用管理は、正社員の賃金制度の変更と密接に関わっている。同社では、1990年代半ばから、成果主義賃金の導入を進め、年功により決定される賃金額を減少させた。現在、年功的要素は皆無ではないが、極めて少なくなり、総額人件費の抑制に役立っている。この正社員の賃金制度は、パートタイマー主任の処遇改善と同一時期に実施された。もし、正社員の賃金制度を変化させずに、パートの処遇改善のみを図ったとしたら、総額人件費の制約下では、正社員数の削減を選択するしかなかったであろう。同時に、正社員の賃金制度の変更は、賃金と年齢を示す賃金プロファイルの傾きをフラットにする効果があった。これは、パートタイマーの増加や処遇の改善は正社員の年齢と賃金の相関を弱めるという研究結果(岡村、2004)と合致している。

Ⅳ. 日本の労使関係と非典型雇用

我が国の産業において、非典型雇用の基幹化は量的・質的に進行している。Q社はその一例であり、非典型雇用が全従業員の7~8割を占める企業は決して珍しくない。全雇用者の中で、非典型雇用が増大するということは、日本的な労使関係に大きな転機をもたらすと考えられる。なぜならば、我が国では、正社員のみが企業別組合に属するという形態が一般的であるため、もし全従業員の8割がパートタイマーであれば、その会社の企業別組合は、全体の2割以下という少数者の代表者になり、結果的に、影響力が下落する。高度経済成長期以降、安定的な労使関係が継続しており、企業別組合は「御用組合」と揶揄される向きもある。しかし、労働組合が団体交渉というバーゲンニング・パワーを利用して、社員の待遇改善に一定の役割を果たしてきたことは否定できない。現状では、大多数のパートタイマーは未組織であり、その交渉力は弱い。1993年に、パートタイマーと正社員の均衡処遇を努力義務規定とするパート労働法(短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律)が制定された。だが、パートタイマーと正社員の職務が同じであっても、人材活用の仕組み・運用が異なれば、異なる処遇を行うことは容認されている(浅倉、2006)。その結果、パートタイマーの処遇は悪化しており、正社員との賃金格差は拡大傾向にある。こうした現状に対して、日本最大のナショナル・センターである日本労働組合総連合会

(以下、連合)は、どのように考えているのであろうか。2005年9月、副事務局長にインタビューを行った。

それによると連合は、現状未組織である非典型雇用の組織化は今後の課題であると認識している。また、パートタイマーの処遇改善については、大部分のパートタイマーが女性であることから、男女平等推進の一環として捉えていることが明らかになった。職場における男女平等(あるいは女性の地位向上)を考える際、連合は、とりわけ「同一価値労働同一賃金」の達成を重視している。この概念は、国際連合の構成組織である国際労働機関の100号条約(同一価値の労働についての男女労働者の同一報酬に関する条約)として知られており、日本は1967年に批准している。同一労働同一賃金とは異なり、別種の労働を行っても、同一の価値がある労働ならば同一賃金になるべきだという主張である。したがって、性別により職業領域が異なる傾向がある場合に、女性の多い仕事の賃金が不当に低く見積もられているという主張をすることが可能である。この種の紛争を避けるために、イギリスのミッドランド銀行がヘイ・システムを用いて、賃金構造を見直したという例が報告されている(Arthurs, 1992)。しかし、我が国においては、市場賃金という概念が希薄であるため、客観的に同一価値労働の根拠を示すことは困難である。連合も同一価値労働同一賃金実現の難しさを認めていることは、インタビューで確認された。

現在、日本の民間企業においては、この同一価値労働同一賃金という概念に関連する職務評価方法として、ヘイ・システム、JOES、IPE、JS方式などの手法がみられる。しかしながら、これらの手法が基幹化したパートタイマーの処遇を正社員に近づけることに役立つとは言い切れない。なぜならば、職責の重要度、job size(職務の価値の大きさ)等が評価項目に含まれているため、必然的に長期的な役割期待を含んだ評価になるからである。言うまでもなく、日本の定義では、パートタイマーは期間の定めのある雇用であり、正社員は期間の定めのない雇用である。この差異がある限り、たとえ労働負荷が等しくても、パートタイマーの仕事に対する職務評価は正社員よりも低くなる。それゆえ、パートタイマーと正社員という雇用区分を自由に移動するという条件のもとでのみ、パートタイマーと正社員の均等待遇(同一価値労働同一賃金という意味で)は実現しないであろうと筆者は考える。

V. まとめ

我が国において、非典型雇用(パート、アルバイト、契約社員、派遣社員等)は継続的に増加している。その理由としては、経済のグローバル化による世界市場競争激化の影響、長引く不況による総人件費管理の強化等が考えられる。特に、サービス業、大手スーパーマーケットにおけるパートタイマーの活用は、他業種より進展している。そこで、この小論では、大手スーパーマーケットQ社の人事制度について事例調査を行

い、パートタイマー活用について現状を把握・分析した。さらに、正社員を含めた人事制度全般からのパートタイマーの位置づけ(人材ポートフォリオ)に関する考察を加えた。また、日本的な労使関係という視点から、非典型雇用が増加することの意味について考え、日本最大のナショナル・センターである連合に対してインタビューを実施した。パートタイマーの組織化は将来の課題として認識されていた。しかし、現状、組織化は進んではいない。また、連合において、パートタイマーの処遇改善のために同一価値労働同一賃金という概念が重視されていることが明らかになった。だが、職務評価の中に長期的な役割期待がある限り、この概念の実現は困難であろう。したがって、パート・アルバイト等の非典型雇用の均衡処遇には、正社員との雇用区分の移動が容易になるという条件が必要であると考えられる。

引用・参考文献

- Arthurs, A. (1992) "Equal Value in British Banking: The Midland Bank Case", in Kahn, P. and Meehan, E. (eds.), *Equal Value/Comparable Worth in the UK and the USA*, Basingstoke: Macmillan, Chapter 6, pp.119-136.
- 浅倉むつ子 (2006) 「10章 非典型雇用と法」、大沢真知子・原田順子編著『21世紀の女性と仕事』放送大学教育振興会。
- 本田一成 (2002) 『チェーンストアの人材開発』千倉書房。
- 厚生労働省 (2004a) 『平成15年就業形態の多様化に関する総合実態調査』〈http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr_26_2.html〉
- 厚生労働省 (2004b) 『賃金構造基本統計調査:平成16年結果概要』〈<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z03/kekka2e.html>〉
- 日本労働組合総連合会男女平等政策・労働小委員会 (2005) 『同一価値労働・同一賃金の実現に向けた職務評価手法の検討についての「中間とりまとめ」』。
- 岡村和明 (2004) 「パートタイム労働者の増加がフルタイム労働者の賃金プロファイルに与える影響」、日本労働研究雑誌、No.532、pp.87-97。
- 荻野登、高畑いづみ、渡邊木綿子 (2005) 「大手スーパーにおけるパート処遇の動向」、ビジネス・レーパー・トレンド、No.1、pp.2-5。
- 大沢真知子 (2003) 「序章」、大沢真知子・S.ハウスマン編、『働き方の未来:非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構。
- 佐藤厚 (2003) 「企業は非正社員をどのように活用しているか」、ビジネス・レーパー・トレンド、No.12、pp.13-15。
- 新・日本の経営システム等研究プロジェクト (1995) 『新時代の「日本的経営」:挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟。
- 総務省 (1998、2003) 『就業構造基本統計調査:平成9、14年』〈<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/>〉
- 土田道夫、島田陽一 (2004) 「均等か均衡か:パート政策の進路を探る」、ビジネス・レーパー・トレンド、No.3、pp.13-17。

(平成17年11月14日受理)