

# 民間企業で創設されつつある パートタイム社員

本田 一成・國學院大學経済学部教授／労供研究会事務局長

はじめに——公務員職場に広がる「カースト制度」

年初に、主婦パートの立場から非正規雇用を分析した小著『主婦パート 最大の非正規雇用』（集英社新書）をテキストにして、ある自治体のセミナー講師をつとめた。その帰り道での自治体職員のご意見が忘れられない。

「私は非常勤職員として、正規職員より一生懸命に働いて一〇年以上になるのに、年収二二〇万円のままです。今後もずっとそうです。これってカースト制度みたいですよね。」

正規職員と同じ勤務実態で、おそらく、その人がいないととても困るような立場のベテランの非常勤職員にとって、職場が

カースト制度と呼ぶべき状況になっている現実は重い。燃え広がった非正規雇用問題は、公務員の職場も例外ではなく、早急に解決すべき問題が山積している。

それに対して、すぐさまこういう意見をもつ向きがあるろう。公務員職場では、法律が違う、任用や勤務の条件が違う、労使関係が違う、年金が違う、だから民間とは一緒に論じられない。その通りだ。だから、何らかの方法で賃上げをしようということになりがちであるが、その賃上げがままならないから、自省を繰り返すことになる。

非正規労働者の賃上げを中心とする従来の労働条件改善活動で、非正規問題を解決するのは難しい。もちろん、労働条件の向上を求める活動は必要である。だが、遠回りにみえても、これまでの働き方に代わる新しい働き方をつくることをめざすべ

ほんだ・かずなり 法政大学大学院修士。博士（経営学）。専門は小売業や飲食店を中心とするサービス産業の人材・組織問題。主な単著に「主婦パート 最大の非正規雇用」集英社新書、「チェインストアの人材開発 日本と西欧」千倉書房、「チェインストアのパートタイマー 基幹化と労使関係」白桃書房など。労働組合と大学生をつなぐ人財育成ネットワーク推進機構（IFHD）理事。

きである。働き方そのものを研究し、その新たな創設を実現できよう詰めていくしかない。法律が違つてはいても、常勤・臨時・非常勤間の均衡・均等待遇を明記した公務員版パート労働法を構想するとか、派遣法改正後にそれに代わる就業形態を導入するなどの解決策が必要となろう。

とはいえ、非正規公務員の問題に対して、筆者に具体的な処方箋が書けるわけではない。冒頭に紹介した自治体非常勤職員の見解に対しても、実はうまく回答できなかった。

しかし、職場を事実上の内部労働市場とみるなら、非常勤職員・臨時職員の内部労働市場への組み入れを図るべきだし、それを外部労働市場とみるのなら、委託先とそこで雇用される労働者が密着した新たな集団を導入することなどを構想しなければならぬ。後者の外部労働市場という視点は、昨今の派遣法改正論議を考慮すると、とても重要な論点だが、それを記す紙幅はないため別の機会にゆずる。小論では、内部労働市場を念頭に置きながら、民間企業のパートタイマーのフロンティアに焦点を合わせよう。

### 短時間正社員の導入状況と問題点

現在、民間企業の人事管理で最も新しい動きは、短時間正社員の導入である。とりわけ、改正育児介護休業法で短時間勤務が義務化されたことで、導入が加速している。

しかし、この制度は非正社員の立場からみると問題がある。というのも、今のところ短時間正社員とは、フルタイム正社員が何らかの理由で一時的に短時間正社員となり、再びフルタイム正社員へ戻ることが予定されている形態が主流であるからだ。何らかの理由とは、ほとんどが女性正

社員の育児によるものである。短時間正社員とは、フルタイム女性正社員用のワーク・ライフ・バランス施策の一つといえる。つまり、もともと短時間正社員として採用されたり、フルタイム正社員から短時間正社員に切り替わり恒久的にとどまる形態や、パートタイマーから短時間正社員に転換する形態は少ないのである。要するに、ワーク・ライフ・バランスからの要請であつて、ワークシェアの構想や均等待遇の視点から促された働き方にはなっていない。

この現状をデータで確かめてみよう。表1は、企業の短時間

表1 ●短時間正社員の導入・運用企業の割合 (%)

	導入企業		計
	制度あり	制度はないが運用している	
タイプⅠ	17.5	2.7	20.2
タイプⅡ	4.0	3.0	7.0
タイプⅢ	1.1	0.9	2.0

「タイプⅠ」一時的に短時間正社員となり、再びフルタイム正社員に戻る

「タイプⅡ」はじめから短時間正社員、もしくはフルタイム正社員に戻らない

「タイプⅢ」パートタイマーが短時間正社員に転換

資料：アイデム人と仕事研究所「短時間正社員と人事管理に関する調査」2008年。

正社員の導入・運用状況をタイプ別に調べたものである。これを主に三つのタイプに分けると、フルタイムの正社員が主に育児を理由に一時的に短時間正社員となり再びフルタイム正社員に戻る「タイプⅠ」、はじめから短時間正社員だったり、フルタイム正社員に戻らない「タイプⅡ」、パートタイマーが短時間正社員に転換する（この短時間正社員を「パートタイム正社員」と呼ぶ）「タイプⅢ」となる。導入・運用企業の割合をみると、タイプⅠが二〇・二％、タイプⅡが七・〇％、タイプⅢが二・〇％である。

タイプⅠに比べて、タイプⅡとタイプⅢは低調である。念のため、短時間正社員を導入・運用していない企業の意向をみると、タイプⅠに対するニーズが非常に高い。やはり短時間正社員の現状は、正社員に比重を置いた、より正確には女性正社員向けの制度であることがわかる。

### 「パートタイム正社員」制度の導入事例 ～X社の場合～

ただし、パート活用が進む企業では、パートタイム正社員の研究に着手し、導入に踏み切りはじめているのも事実だ。関東地方の大手スーパーマーケットX社の例を取り上げよう。

X社の正社員区分は三つである。中堅幹部のM職、一般正社員のG職に加えて、職種限定（鮮魚、精肉、事務など）の正社員のS職が導入されている。その他、パートタイマーのA職が

ある。

このS職は単なる職種限定の正社員区分ではなく、そこにパートタイム正社員を含んでいる。というのは、S職には勤務地と勤務時間に選択性があるからだ。S職の職員は、住居の最寄り駅から一時間以内の店舗に、勤務地の異動範囲を限定することを選択できる。また、勤務時間は、一日五時間以上であれば一時間単位で選択でき、勤務日数は一週四日か五日かを選択できる。S職の短時間勤務者は、フルタイムではないが、A職のように期間の定めのある雇用契約ではなく、無期雇用者である。注目すべきは、S職は、フルタイム正社員選考試験（筆記試験、面接試験、ただし上司推薦が必要）を経てA職から転換できる点である。たとえば、あるA職は、これまでの勤務とまったく同じ一週五日、一日七時間のままS職に転換した。このS職は、先ほどの表1でいうパートタイム正社員（タイプⅢ）となる。

なお、X社にも、正社員を対象とした育児や介護を理由とする短時間勤務制度が普及している。つまり、一時的な短時間正社員（タイプⅠ）である。それだけでなく、S職の短時間勤務者、つまり恒常的な短時間正社員もいる。正社員からの転換もあれば、外部採用もある（タイプⅡ）。

短時間正社員の報酬は、一般にフルタイム正社員を基準として、労働時間に比例して決定される。X社のS職の賃金も同様である。その支給率を示した表2をみてほしい。S職になり、

一週五日のままで七時間勤務を選択すれば、賃金支給率はフルタイム正社員の八分の七、つまり八七・五%が支給される。同様に、六時間勤務ならば七五・〇%、五時間勤務ならば六二・五%となる。勤務日数を四日とすることもでき、例えば一日八時間なら七九・二%、八時間ならば八九・〇%、一〇時間ならば九八・九%となる（以上は勤務限定なら、時間比例減額後の賃金の九五%支給となる）。

S職の賃金は、職種を限定しない正社員、つまり役職候補の一般担当の賃金と職務等級制度が異なる。その詳細はここでは書けないが、しかし、昇給ピッチを勘案して試算したところ、決してS職の賃金が低いわけではない。要するに、S職の賃金制度は職種限定ゆえに簡素化されているだけで、それ以外の正社員と格差のある賃金制度とはいえない。

### 非正社員活用リスクと公正な労働基準

どうしてX社は、わざわざ人件費増となるパートタイム正社員の創設に踏み切ったのであろうか。理由は大きく二つある。一つは、現状以上にパート活用を進めたいという経営者の意識があったことだ。そのためにも、職場で崩れつつある公正な労働基準を保つ必要があった。それが、X社がパートタイム正社員の創設に踏み切ったもう一つの理由である。

小売業の職場は、周知の通り、既に高度なパート活用が達成

されている。単なるパート戦力化（パートタイムの知識、能力、意欲等の向上）の時代を経て、パート基幹化（戦力化による、パートタイムの正社員への接近・重複）の時代に入った今、その小売業にあって、さらにパート活用を進めようというのである。これはもはや正社員への接近ではなく、正社員化という段階に入っている。この段階に至ると、人件費を削減するのではなく、むしろ人件費をかけるという英断をする賢明な経営者が、少数ながら登場する。では、後者の公正な労働基準を問う理由は何か。それはいわばパート基幹化に伴うリスクである。パート活用は人件費削減の目的で進められている限り、そのリスクにはなかなか目が向かない傾向がある。だが、リスクは決して小さくない。

表3は、パート活用を重視する職場の管理職のうち、活用によるメリットを肯定する管理職（「メリットが大きい」と「どちらか」とメリッ

表2●X社のS職の勤務日数・時間選択による賃金支給率 (%)

一日の勤務時間	5時間	6時間	7時間	8時間	9時間	10時間
1週5日勤務	49.5	59.4	69.3	79.2	89.0	98.9
1週4日勤務	62.5	75.0	87.5	—	—	—

資料：X社およびX労働組合に対する筆者の聴き取り調査による。  
注：1週5日勤務の1日8時間以上はフルタイムであり該当しない。

れ以外の管理職（「デメリットが大きい」「どちらかというどデメリットが大きい」「どちらともいえない」と回答した管理職）が、パート活用効果について回答した割合の差を調べたものである。

活用メリット否定派の回答が、肯定派の回答を大きく下回るのは、「人件費の節約ができる」「正社員よりも人件費が安いため、要員を厚く配置できる」「繁忙に合わせた要員配置ができる」「職場の活性化につながる」「正社員のように異動がないため、職場で長期的に働く人材を活用できる」などである。

これによると活用メリット否定派は、職場活性化や長期活用という点での活用効果が小さいと認識している点を指摘できる。だが、何といても、人件費の削減や要員面の融通性といった、非正社員の活用の主たる目的であるはずのことに対して懐疑的な目が向けられているのを見逃すべきではない。

X社の場合も、パート基幹化の進行が著しいのに、それに応じた待遇がないのは大きなリスクであると懸念していた。そのリスクとは、定着が悪い、人材育成がうまくいかないなどだけでなく、不満をためたパートの生産性が低下することや、それと連鎖して発生する同僚の正社員や管理職の負担増を通じた生産性低下である。こうなると徐々に職場全体が陰湿な雰囲気になる。

さらに公正な労働基準を揺るがしているのが、他ならぬ短時

間正社員制度である。例えば、職場に育児休業から戻った一日六時間勤務の短時間正社員の女性がいるとしよう。この女性が保育園に子どもを迎えに行くのは繁忙時間帯であり、「お先に失礼します」と帰宅していく。そのかたわらで一日七時間の基幹化したパートが正社員の代わりに正社員並みに働き、しかも時間給換算の賃金は正社員の半分に満たない。そのパートも幼児の母親であり、延長保育を利用して働いているとなれば、こういう職

表3●「パート重視型」職場の管理職が指摘するパート活用効果 (複数回答、%)

	①活用メリット肯定管理職	②それ以外の管理職	①-②
人件費の節約ができる	70.1	46.7	23.4
正社員よりも人件費が安いため、要員を厚く配置できる	45.6	24.4	21.2
繁忙に合わせた要員配置ができる	37.4	17.8	19.6
職場の活性化につながる	25.2	6.7	18.5
正社員のように異動がないため、職場で長期的に働く人材を活用できる	49.0	31.1	17.9
正社員をより高度な仕事に専念させることができる	23.8	13.3	10.5
即戦力の人材を確保できる	18.4	13.3	5.1
正社員の増員が難しいなか、要員が確保できる	57.8	53.3	4.5
短期間で終わる仕事に合わせた人材の活用ができる	21.8	17.8	4.0
様々な価値感や意見をもつ人材を活用できる	10.2	6.7	3.5
その他	2.0	0	2.0
再雇用の受け皿にできる	12.2	20.0	-7.8

資料：社会経済生産性本部「非正社員に対する職場マネジメントの実態に関する調査」2008年

場のどこに公正な労働基準があろうか。

一般に、こうした事態の有力な解決策の一つは、正社員への転換であろう。しかし正社員への転換制度は整備されているのに、利用者が少ない。短時間しか勤務できない限り、フルタイム正社員への転換が現実的ではないからである。それを解決したのがX社のS職、つまりパートタイム正社員の導入であった。

なお、この点に関して、パートタイム正社員は二〇〇八年四月に施行された改正パートタイム労働法でも構想されていた。

時に誤解が見受けられるが、パートタイム労働法は、労働基準法のような労働条件を規定する法ではなく、雇用管理の法である。企業経営におけるパート基幹化という実態に対する貧弱な待遇を改善するために、いかに均等・均衡待遇を実現するかを求めるものである。その意味では、政府は民間企業の基幹化リスクを懸念しているのである。

周知のように、改正法に先立ち厚労省の「パートタイム労働研究会」がパート労働の課題と方向性を検討した。この研究会の最終報告書は、とりもなおさず、企業が基幹化だけを進め、待遇を放置する雇用管理を問題視する。だから、パートタイム労働法の骨格は、基幹化にに応じて、すなわち正社員との比較に応じて、パート待遇が決定されるべきという均衡・均等の原則となつているのだ。

最終報告書では、均衡待遇と同時に、基幹化の進展の妨げに

なる就労調整問題を解決できる中立的な税・社会保険制度の構築や、基幹化の最終形態である正社員化の促進を求めている。

正社員化に関しては、フルタイム正社員とパート非正社員との中間に、短時間正社員を導入し普及させるべきとの見解を示した。これらの指摘はそのまま改正法案に盛り込まれたわけではない。だが、再び次回の改正時の検討課題として注目が集まるであろう。

#### おわりに——民間の取り組みから何を学ぶか

非正規雇用問題の本質は、官も民も同じである。呼称をはじめとする形式上のことはともかく、非正規職員の多くはやはり補助労働者ではなく、基幹労働者である。それなのに、雇用不安と低待遇がセットになつている点で共通する。

また、既述の民間企業のパート基幹化リスク、とりわけ生産性の低下は、公務員職場ならば、サービス受益者に直接影響する。市民社会の生活水準を引き下げるリスク、つまり国民のリスクといえる。

では、これら民間企業の取り組みから何が見出されるか。筆者は、決して短時間勤務を推奨しているわけではない。正社員というますます求心的になりがちな区分の境界線を何らかの遠心力で広げること、それ以外の働き方の辻褄のあわない中身を表面に出す営みが大切だといいたいのである。

同一労働同一賃金につなげる職務給化は大切だが、実際にはそうではない慣行が強固であり、一気に解決することは難しい。現実的な戦術としては、職務給化の精神は捨てず、その妨げにならないように注意しながら、あわせ技で従来の慣行を揺るがせ、穴をあけていく地道な作業を重ねるべきであろう。

民間企業への短時間正社員の創設は、正社員とは何かを問うきっかけとなった。その過程で、賃金や仕事内容の議論を避けて通ることはできない。短時間労働であっても正社員ならば、フルタイム正社員とどこまで条件を同一にするか、そのために何をなすべきかが、労使で詳細に議論される。仕事内容、評価賃金、教育訓練、労使関係など全体が洗い出される。その結果として、正社員と同じ条件の労働者範囲を増やすことになる。つまり、理由や形式はどうあれ、均衡・均等の程度を高めた働き方の導入をもたらす。その点で、非正社員の労働条件に有益な活動となりうる。

こうした指摘がそのまま公務員分野で適用できるというつもりはない。だが、民間企業が検討してきたのと同様の思考で、何らかの具体的な戦術がとれないか。自治労の組合運動の手腕に期待する。

#### 【参考文献】

- 上林陽治 (2010) 「条例による臨時・非常勤職員の処遇の改善」『自治総研』第二八〇号
- 自治研作業委員会 (2008) 「避けて通れない「非正規職員」問題―自治体臨時・非常勤等職員の実態調査中間集約―より」『月刊自治研』vol.50 no.591
- 本田一成 (2009) 「生兵法は大げがのもと」パート基幹化は「両刃の剣」〜「労働かながわ」第六六四号
- 本田一成 (2010) 『主婦パート 最大の非正規雇用』集英社新書
- 本田一成 (2010) 「短時間正社員の動向と企業ニーズ」『国学院経済学』第五八巻第三・四号