

パート等労働者の人材マネジメントの変化と正社員の人材マネジメントに与える影響

Effect of Changes in the Management of Part-Time and Contract Employees on the Management of Regular Employees

近年、派遣社員を含めた正社員以外の雇用が増え、その数は労働者全体の3分の1を超えている。そして、それら非正規社員と呼ばれる人たちのうち約80%が、パート・アルバイト・契約社員といった雇用形態で企業・法人等に雇用されている人たち（以下パート等労働者）である。このように正社員以外の雇用形態の人たちが増加してきた背景には、企業側の人件費抑制や労働者側の労働意識の変化等、さまざまな要因が考えられるが、これら非正規社員の雇用に関する種々の問題点が顕在化してきている。

ひとつには正社員と非正規社員との処遇格差の問題であり、2008年の4月から改正パートタイム労働法が施行され、社員とパートとの処遇格差の是正に向けた動きが出てきている。企業側においてはこのような法改正への対応や有能な人材の確保という観点から、パート等労働者の正社員への登用等を行う企業も一部出てきており、パート等労働者に対する雇用の考え方にも変化が出てきている。また税制改正において所得税の各種控除の見直しが行われているが、本年度は導入が見送られたものの、将来的には配偶者控除が廃止になる可能性がある。もし配偶者控除が廃止されると、この適用を受けるために年間労働時間を抑制してきた多くのパートの人たちの働き方にも大きな影響を与えることになる。

本稿では以上のような状況を踏まえながら、非正規社員のうち派遣社員を除く、パート等労働者（特に正社員よりも労働時間が短いパート）の今後の動向に焦点を当て、これからのパート等労働者の人材マネジメントの方向性と、それが正社員の人材マネジメントに与える影響について考察する。



The number of non-regular employees (*hiseikishain*), which include temporary employees, has been increasing and now exceeds one-third of all workers in Japan. Approximately 80% of non-regular employees are those who have part-time jobs or work under contract at companies and other types of organizations ("part-time and contract employees"). Various factors explain the increase in the number of non-regular employees, including companies' efforts to reduce their payroll and changes in workers' attitudes to their jobs. Along with the increase in the employment of non-regular employees, various relevant issues have become apparent.

One such issue is the problem of differences in the treatment of regular employees (*seishain*) and non-regular employees. However, with the amendment to the Part-Time Employment Act taking effect in April 2008, a movement toward correcting such differences has emerged. Responding to this amendment to the law as well as trying to retain capable workers, the attitude of companies to part-time and contract employees has changed, and some companies have started to promote them to regular employees. Moreover, in the process of tax reforms, various deductions for income tax are being reexamined. Although it was decided that abolishment of the spouse deduction would not be implemented in the next fiscal year, its implementation is possible in the future. If the spouse deduction is abolished, it will significantly affect the way in which part-timers work because they have controlled their annual work hours to use the deduction.

In this context, this article focuses on future conditions for part-time and contract employees (i.e., non-regular employees minus temporary employees), especially, part-timers whose work hours are shorter than those of regular employees, and examines the direction of human resource management regarding part-time and contract employees and its effect on the management of regular employees.

1 パートタイマー等の非正規従業員の雇用状況について

(1) 非正規従業員数の推移

総務省が実施している就業構造基本調査によると、平成19年度における「正規の職員・従業員以外（以下、非正規従業員）」の人数は1,890万人となっており、「会社などの役員を除く雇用者（以下、役員を除く雇用者）」5,326万人に占める割合は35.5%となっている。派遣労働者等を除くパート・アルバイト・契約社員・嘱託社員の数は1,624万人で、非正規従業員の約85%に相当する。この数値を20年前の昭和62年に実施された同調査と比較すると、「非正規従業員」の数は849万人（昭和62年調査結果）から約1,000万人増え、役員を除く雇用者に占める割合は20年前と比べると2.2倍になっている。「役員を除く雇用者」の数は4,306万人（昭和62年）から約1,000万人増えているが、正規の職員・従業員は3,456万人（昭和62年）からほとんど変化しておらず、20年間で増えた雇用者はすべて「非正規従業員」

によるものという結果になっている（図表1）。

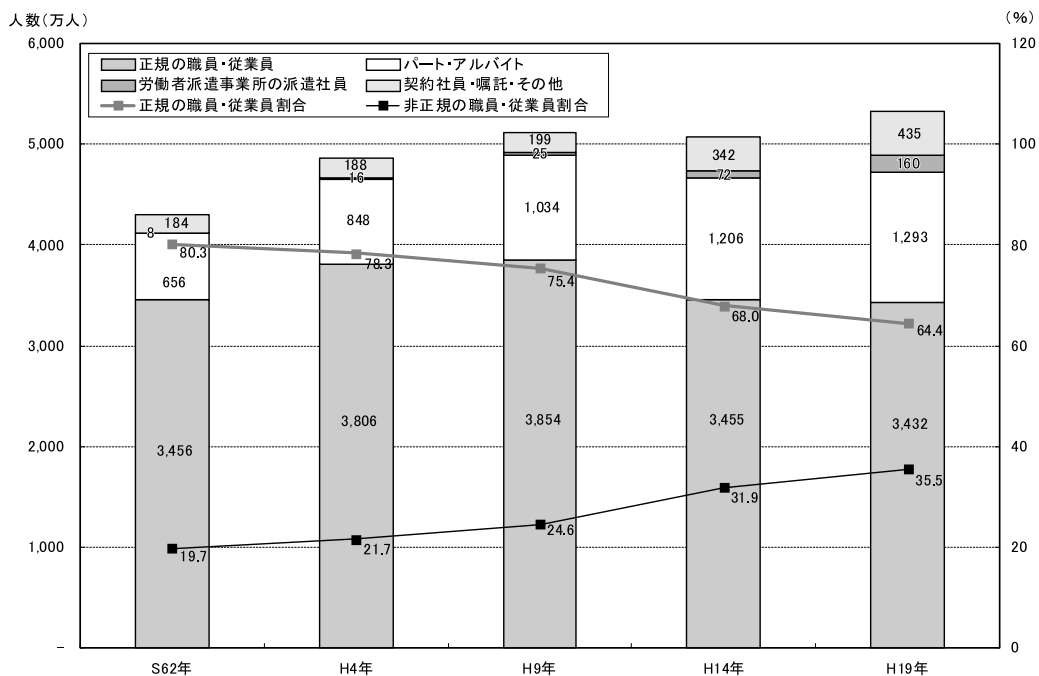
また、総務省が別途実施している「労働力調査」によると、平成20年平均の非正規従業員の数は1,760万人となり、役員を除く雇用者の34.1%を占めているが、昭和62年2月の労働力調査特別調査結果では、非正規従業員の数は711万人、役員を除く雇用者に占める割合は17.6%となっており、役員を除く雇用者全体に占める割合は21年間で約2倍となっている（図表2）。

いずれの調査を見ても、この20年間に於いて企業は正社員の増加を抑制し、必要な労働力の増加はすべて「非正規従業員」でまかなっていたという結果が如実に表れている。

(2) 非正規従業員の内訳

就業構造基本調査によると、平成19年度で非正規従業員の内訳は男性591万人、女性1,298万人となっており、その比率は約3：7となっている。昭和62年の同調査によると男性の非正規従業員は242万人、同女性は607万人となっており、非正規従業員の男女比率は若干男性の

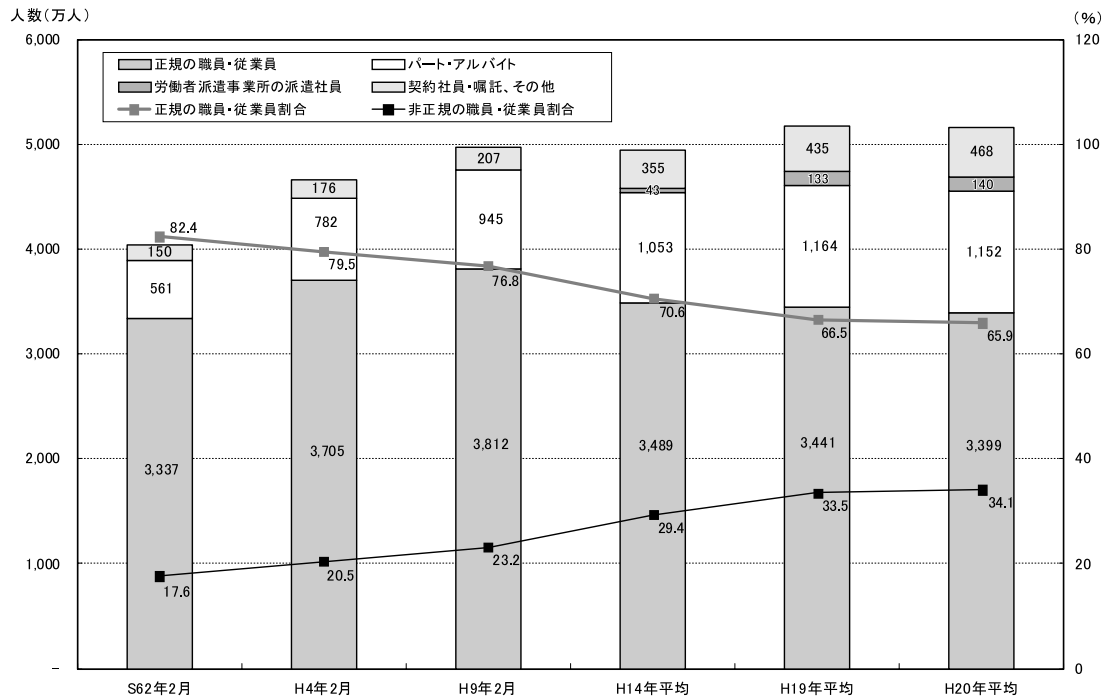
図表1 雇用形態別雇用者数の推移（就業構造基本調査）



注：なお統計表の数値は総数に分類不能・不詳等の数値を含むため、総数と内訳の合計は必ずしも一致しない。

資料出所：総務省統計局 就業構造基本調査を元に作成、グラフの数値は万人単位切り捨て

図表2 雇用形態別雇用者数の推移（労働力調査）



注：なお平成13年以前は労働力調査特別調査によるものである。

資料出所：総務省統計局 労働力調査 長期時系列データ（詳細集計）を元に作成

比率が増えている。男女別に役員を除く雇用者に占める割合を見ると、平成19年度において、男性が19.9%となり、昭和62年の2倍以上となっており、増加率は女性を上回っている。女性は平成19年度では役員を除く雇用者の中の半数を超える55.2%に達しており、雇用者の2人に1人以上が非正規従業員という状況になっている（図表3）が、これまではどちらかというと女性が中心と考えられがちだった非正規従業員について、男性の増加も顕著になってきている。

なお、非正規従業員は産業によってもその雇用割合に違いがある。厚生労働省による「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」によれば、正社員以外の労働者の、労働者全体に占める比率は前述の2調査の最近の調査結果と同様に約3割程度となっているが、その中でも飲食店・宿泊業では69.9%に達し、卸売・小売業においても45.8%と労働者全体の約半数を占め、サービス業を中心としてその比率が高くなってきている（図表4）。

現実的にこれらの産業ではパート等労働者なしに事業

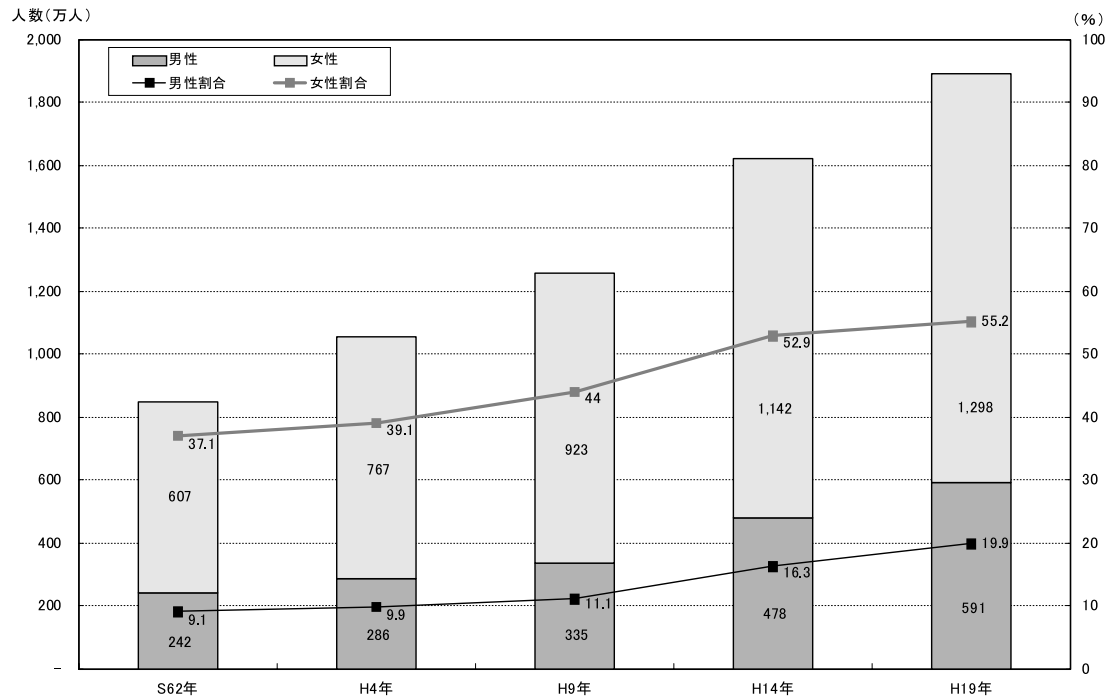
を行うことはできないという現状になっている。

（3）パート等労働者を雇用する理由

企業がパート等労働者を雇用する目的は多岐にわたるが、「パートタイム労働者総合実態調査」では、正社員よりも週の所定労働時間が短い労働者（以下、パート）の雇用理由は図表5の結果となっている。図表5は平成2年度と平成18年度の調査比較を表しているが、平成2年時点で最も回答数が多かったのが「業務が増加したから」（この項目は平成18年度の調査内容に含まれていない）であったが、平成18年度では「人件費が割安なため（労働コストの効率化）」が71%となっており、その次が「1日の忙しい時間帯に対応するため」（39.5%）となっており、人件費の圧縮が企業におけるパート雇用の最も重要な目的になっている。なお、平成2年の調査では「人件費が割安」を理由としている回答は21%にとどまっており、その後の経営環境の変化が、この回答結果に大きく影響していると考えられる。

またパート以外の正社員でない労働者（1週間の所定

図表3 男女別非正規従業員数と役員を除く雇用者に占める割合の推移



資料出所：総務省統計局 就業構造基本調査を元に作成

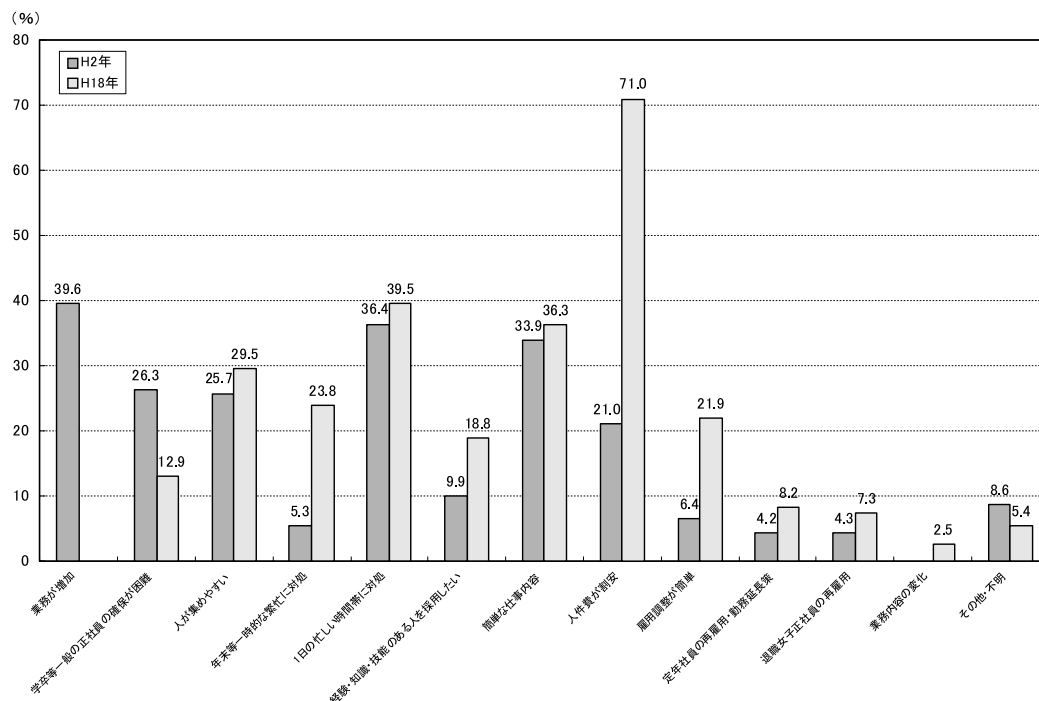
図表4 産業・事業所規模、就業形態別労働者数の割合（単位：％）

産業・事業所規模	総数	正社員	パート等労働者*	パート	その他
調査産業計	100.0	69.3	30.7	25.6	5.2
鉱業	100.0	94.1	5.9	3.1	2.8
建設業	100.0	92.5	7.5	3.5	4.0
製造業	100.0	81.8	18.2	12.0	6.2
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	96.2	3.8	2.2	1.6
情報通信業	100.0	90.9	9.1	5.4	3.7
運輸業	100.0	81.2	18.8	13.4	5.4
卸売・小売業	100.0	54.2	45.8	42.4	3.4
金融・保険業	100.0	87.7	12.3	9.7	2.6
不動産業	100.0	75.8	24.2	17.4	6.8
飲食店、宿泊業	100.0	30.1	69.9	65.6	4.3
医療、福祉	100.0	68.9	31.1	25.6	5.5
教育、学習支援業	100.0	61.3	38.7	33.1	5.6
複合サービス事業	100.0	82.2	17.8	7.8	10.0
サービス業	100.0	67.3	32.7	25.0	7.7
事務所規模計	100.0	69.3	30.7	25.6	5.2
1,000人以上	100.0	86.1	13.9	8.0	5.9
300～999人	100.0	75.6	24.4	17.6	6.8
100～299人	100.0	71.9	28.1	21.7	6.5
30～99人	100.0	66.3	33.7	27.7	6.0
5～29人	100.0	66.6	33.4	29.8	3.6

注：*パート等労働者は、正社員以外の労働者を表している

資料出所：厚生労働省 平成18年パートタイム労働者総合実態調査

図表5 事業所がパートを雇用する理由（複数回答）



注：「パート」とは正社員に比べ週の所定労働時間が短い者を表す
資料出所：厚生労働省 パートタイム労働者総合実態調査（H2年、H18年）

労働時間が正社員と同じか長い、正社員でない労働者。以下、その他労働者）を区分して調査を行っているが、その人たちの雇用理由で最も回答の多いのが「人件費が割安だから」で、58.4%を占めている。

また厚生労働省が別途実施している「平成19年 就業形態の多様化に関する総合実態調査」において、正社員以外の労働者の活用理由で最も多くの回答を占めているのが「賃金の節約のため」となっている（図表6）。この結果から見ると、人件費・労務費の低減がパート等労働者を雇用する理由の中心となり、その他、仕事の繁閑への対応や人材の確保等がその目的となっている状況といえる。

（４）パート等労働者が働いている理由

一方、パート等労働者が働いている理由は、「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」では図表7の通りとなっている。女性の場合は「家計の足しにするため」が最も多く、女性のその他労働者も半数以上がその理由としてあげている。一方、男性の場合は「生計の維持」

を働く理由としてあげている回答が多く、パートでも半数近い。同調査では現在の働き方を選んだ理由についても調査（複数回答）を行っているが、それによると「パート」は「自分の都合のよい時間（日）に働きたいから」という回答が最も多いが（50.3%）、その他労働者は「正社員として働ける会社がないから」が最も多い回答となっている。

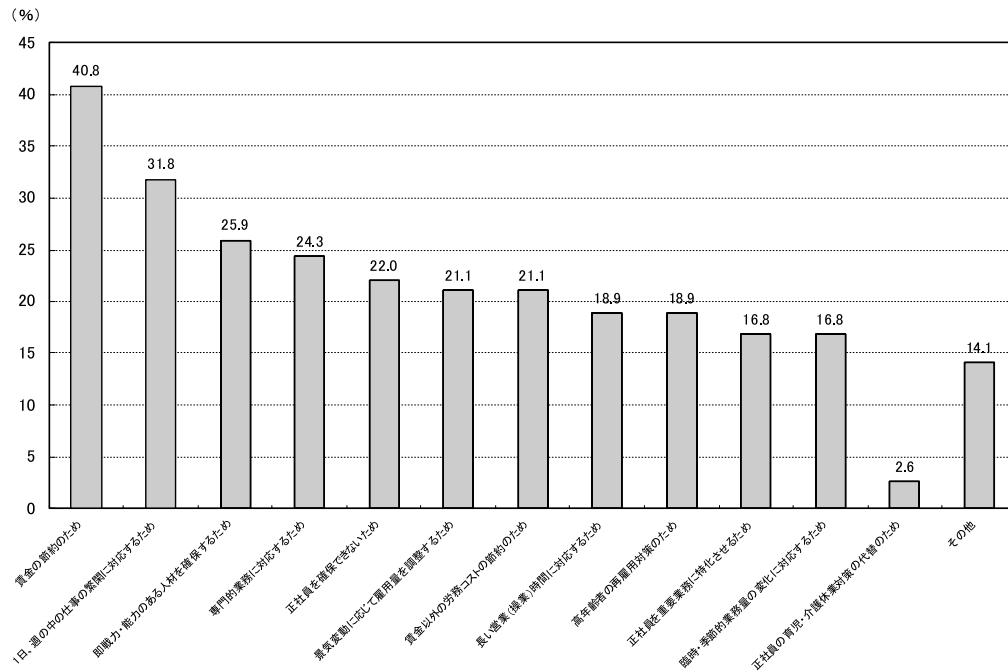
（５）各種調査結果から見たパート等労働者雇用の現状

以上の各種調査を見ると、以下のような現状が読み取れる。

①人件費の抑制

人件費比率（労働分配率）の上昇を抑制することを目的として、正社員の雇用を増やさずにパート等の非正規社員雇用を進めている企業が多く、そのことがパート等労働者の数を増やす最も大きな要因のひとつとなっている。「一時的な繁忙時期への対応」や「1日の中での忙しい時間帯への対処」、「仕事が減った場合の雇用調整の容易さ」といった雇用理由も含め、効率的な人の活用が主

図表6 正社員以外の労働者の活用理由別事業所割合（3つまでの複数回答）

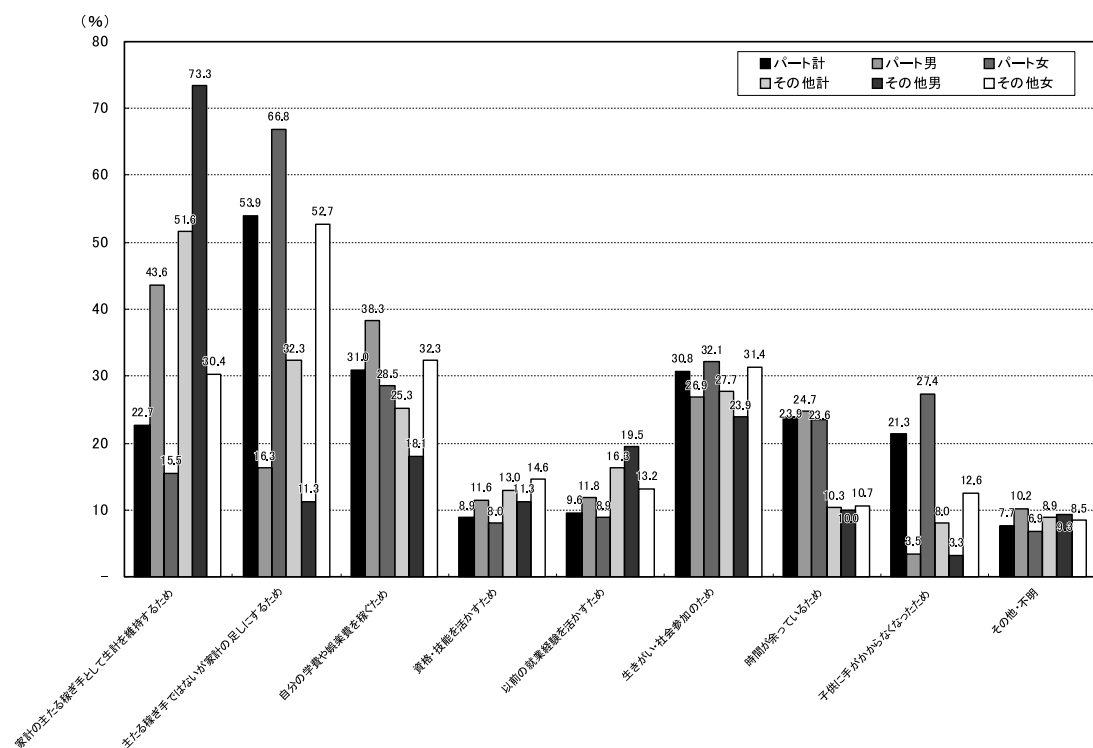


注1：正社員以外の労働者がいる事業所を100とした割合である

注2：「正社員以外の労働者がいる」については、正社員以外のいずれかの就業形態で回答した「活用する理由」のすべてを回答しているため、回答が3つを超えている場合もある

資料出所：厚生労働省 就業形態の多様化に関する総合実態調査（2007年）

図表7 働いている理由別パート等労働者の割合（複数回答）



資料出所：厚生労働省 H18年パートタイム労働者総合実態調査

眼となっている。

②人材の確保

一方、「正社員雇用が困難」や「採用のしやすさ」といった人材の確保もパート等労働者の雇用の重要な要素のひとつになっている。少子高齢化といった社会環境の下、有能な人材の確保に向けた「出産・育児後の社員の再雇用」や「60歳定年後の社員再雇用」の受け皿として活用するというケースも見受けられる。

③多様な働く目的

パート等労働者として働く目的は「家計の補填」「生活の維持」「学費・娯楽費を稼ぐ」「生きがい・社会参加のため」など、多様にある。また同様にパート等労働者といった雇用形態を選んだ理由も「勤務における自由度」「家事・育児の事情」から「正社員として働けないから」まで多岐にわたっている。

非正規社員については、雇用する側も労働する側も、それぞれの理由・目的がさまざまあり、これらの人たちの人材マネジメントを考えるにあたっては、それらの多様性を十分に踏まえることが重要となる。

2 | パート等労働者を取り巻く法制的動き

パート等労働者の増加や少子高齢化という社会環境の変化にともない、パート等労働者、特にパートを中心とした法律改正の動きがあり、これらがパート等労働者の人材マネジメントを考えるにあたっても、大きな影響を与えることになる。

(1) パートタイム労働法の改正（平成20年4月1日施行）

これまで見てきたようにパート等労働者は増え、その働き方や目的等も多様化してきている。そのような状況の下、企業は人件費抑制をひとつの目的としてパート等労働者を雇用しており、そこには正社員との処遇格差の問題が発生している。また少子高齢化という視点に立てば、今後の労働力をいかに確保するかということも重要なテーマになる。パート等労働者と正社員との処遇格差について平成20年賃金構造基本統計調査を基に計算して

みると、正社員・正職員の場合、1時間あたり（所定内給与月額÷所定内実労働時間数）1,918円、正社員・正職員以外は1時間あたり1,195円、正社員・正職員以外の短時間労働者（パート）の1時間あたり所定内給与額は993円（男女計）であり、正社員・正職員との賃金格差は約2倍あり、やはりこの調査を見る限りその差は大きい。

このような状況を踏まえ、パートが働く意欲を失わずにその能力を有効に発揮できるよう、正社員との均衡のとれた待遇の確保や正社員への転換を推進すること等を主眼とした、改正パートタイム労働法が平成20年4月1日から施行された。

主な改正ポイントは以下の通りである（なお、この法律におけるパートタイム労働者とは、名称の如何に関わらず、1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者よりも短い者を指す）。

①パートタイム労働者を雇用する際の、「昇給の有無」「退職手当の有無」「賞与の有無」を文書の交付等による明示の義務化

②通常の労働者と同様と見なされるパートタイム労働者についての差別的取り扱いの禁止と、すべてのパートタイム労働者についての通常の労働者との均衡を考慮した処遇決定の努力義務化

③パートタイム労働者の通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずることの義務化

以上3点の中で、②がパートタイム労働者と通常勤務者との処遇格差の是正を定めたものとなる。

具体的な内容は図表8の通りである。

基本的に職務の内容や人事異動、契約形態（期間の定めのない労働契約）が通常の労働者と同等であれば、賃金・教育訓練・福利厚生等において通常の労働者と異なる差別的取り扱いが禁止になっており、パート労働者だからといって、正社員とまったく同じような仕事・活用をさせながら、処遇だけを低くすることは法律上認められないことになってきている。企業・法人がパートを雇用する場合にも、この点を十分に留意する必要がある。

図表8 パートタイム労働者の処遇についての取り扱い

【パートタイム労働者の態様】 通常の労働者と比較して、			賃金		教育訓練		福利厚生	
職務の内容 (業務の内容および責任)	人材活用の仕組みや運用など (人事異動等の有無および範囲)	契約期間	職務関連賃金 ・基本給 ・賞与 ・役付手当等	左以外の賃金 ・退職手当 ・家族手当 ・通勤手当等	職務遂行に必要な能力を付与するもの	左以外のもの (キャリアアップのための訓練など)	・給食施設 ・休憩室 ・更衣室	左以外のもの (慶弔休暇、社宅の貸与等)
①通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者								
同じ	全雇用期間を通じて同じ	無期 or 反復更新により無期と同じ	◎	◎	◎	◎	◎	◎
②通常の労働者と職務の内容と人材活用の仕組みや運用などが同じパートタイム労働者								
同じ	一定期間は同じ	—	□	—	○	△	○	—
③通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者								
同じ	異なる	—	△	—	○	△	○	—
④通常の労働者と職務の内容も異なるパートタイム労働者								
異なる	—	—	△	—	△	△	○	—

(講じる措置)

◎・・・パートタイム労働者であることによる差別的取り扱いの禁止 ○・・・実施義務・配慮義務

□・・・同一の方法で決定する努力義務 △・・・職務の内容、成果、意欲、能力、経験等を勘案する努力義務

資料出所：パートタイム労働法の概要 p.6 (厚生労働省：http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/dl/tp0605-1i.pdf)

出てきている。

なおこの法律には規定されていないが、いわゆるフルタイムパートと呼ばれる社員と同一の勤務条件で働く契約社員の人たちについても、契約を何回も更新するような場合、労働契約法や厚生労働省から出されている「有期契約労働者の雇用管理改善に関するガイドライン」によれば、正社員との均衡処遇が求められている。特に、男性のパート等労働者（特にその他労働者）の中には「主たる生計維持」を目的とする人が多く、処遇格差は正社会的にも大きな問題といえる。

(2) 配偶者控除の廃止、社会保険への加入の動き

パート等で勤務している人たちの中には、「家計の補助」を主たる目的として働いている人が多いことは、前述の図表7の通りである。また平成18年パートタイム労働者総合実態調査によれば、「パート」の場合、年収が100万円未満の者が44.4%（「その他労働者」の場合は11.6%）となっている。このような状況の下、税制改革が進められており、「扶養控除」が廃止される見通しとな

っている（平成23年1月実施予定）。政権交代後、当初は配偶者控除の廃止も検討の俎上に上がっていたが、平成22年度税制改革ではその対象から除かれている。しかし今後も継続的に検討され、将来的に配偶者控除が廃止されることも十分考えられる。もし配偶者控除が廃止されると、これまで103万円という配偶者控除を受けられることができる所得制限を気にして働いていた人たちの考え方も変わってくることになる。

またパート労働者に対する厚生年金保険の適用拡大について、平成23年9月1日から施行予定を目指して平成19年度通常国会に提出されていたが、平成21年7月の衆議院解散と同時に審議未了で廃案になっている。この法案では週の所定労働時間が20時間以上、報酬月額が98,000円以上等の一定の条件を満たす者が社会保険の適用対象となるとしていたが、今後このことに対する検討が再度行われることは十分に予想される。もしパート労働者への社会保険の適用拡大が実施されると、社会保険料負担という面から見てもパート側の所得面や企業側

の人件費負担面、双方に与える影響は大きく、今後のパート等の人材マネジメントを考えるうえで重要な要素となってくる。

3 | 法律改正等によるパート等労働者への影響

雇用されるパート等労働者側にとって、その働き方に大きな影響を与えるのが「配偶者控除の廃止」「社会保険加入」の問題である。前述の通り、これらの法律改正はまだ実施が決定されたわけではないが、今後施行される可能性が高い。正社員よりも所定労働日数や所定労働時間が短く、家計の補助を理由として働く人たちにとって、「配偶者控除」や「社会保険加入」という問題は非常に大事なものであり、働くうえで年収制限を意識する人たちも多い。そこでまず、現行の社会保険や所得税のパート等労働者の取り扱いについて整理をしてみる。

(1) 社会保険等の適用関係について

現行制度における社会保険等の適用関係については、図表9の通りである。

社会保険（厚生年金保険・健康保険）の加入条件は、1日または1週間の所定労働時間および所定日数が正社員の概ね4分の3以上あることであり、収入の多寡は加入条件に含まれていない。この条件を満たすと社会保険に加入しなければならない。逆にこの条件を満たさなければ加入することはできない。

雇用保険については週の所定労働時間が20時間以上

で、31日以上雇用見込みがあることが加入条件となっている（平成22年3月31日以前は「6ヵ月以上の雇用見込み」となっており、短時間勤務者等の雇用保険の適用範囲が拡大されている）。

パート等労働者として働く場合、このように所定労働時間によって決められているが、これらの条件によって社会保険に加入できない場合は国民健康保険・国民年金に加入しなければならない。ただし誰かの被扶養者として認定された場合は加入しなくてもよい。その場合の条件は年間収入が主であり、年間収入が130万円未満（60歳以上、または59歳以下の障害年金受給者は年間180万円未満）で、扶養者の年収の2分の1未満の場合は被扶養者として認められ、自ら社会保険に加入しなくてもよい（健康保険は被扶養者として認定され、年金制度においては国民年金の第3号被保険者となる）。

逆に年間収入が130万円以上になると、社会保険の被扶養者になることができなくなる。その場合、前述の通り月間の勤務日数・勤務時間等、正社員の概ね4分の3以上勤務している場合は自ら社会保険に加入しなければならないが、月間の勤務日数等が正社員の4分の3に達していない場合は社会保険に加入することはできない。この場合は社会保険に加入することもできず、扶養者がいる場合も被扶養者として認定されないため、自ら国民健康保険・国民年金に加入しなければならない。

図表9 パートタイマーの社会保険加入について

年 収 労働時間		雇 用 保 険	103万円以下				103万円超、130万円未満				(平成22年1月1日現在) 130万円以上			
			社会保険		(参考) 所得税法上の 配偶者控除、扶 養控除対象者	社会保険		(参考) 所得税法上の 配偶者控除、扶 養控除対象者	社会保険		(参考) 所得税法上の 配偶者控除、扶 養控除対象者			
			加 入	被 扶 養 者		加 入	被 扶 養 者		加 入	被 扶 養 者				
正社員の3/4以上 (1日または1週間の所定労働時間 および所定日数が正社員の概ね 3/4以上)			○	○	×	○	○	×	×	○	×	×		
正社員の 3/4未満 (1日または1 週間の所定労働時間 および所定日数が正 社員の概ね 3/4未満)	週20時間以上		○	×	○	○	×	○	×	国民年金・国民健康 保険に加入		×		
	週20時間未満		×	×	○	○	×	○	×	国民年金・国民健康 保険に加入		×		

(2) 所得税について

所得税については、収入が給与所得だけの場合、1,030,000円以下であれば個人の所得税は「0」円となる（生命保険料・扶養控除等の各種控除があれば、1,030,000円を超えても所得税が0になるケースもある）。なお、収入が1,030,000円以下であれば、主たる生計維持者となる扶養者がいる場合その者の被扶養者となり、扶養者は扶養控除（もしくは配偶者控除）を受けることができる。

(3) 現状におけるパート労働者の働き方の選択

パート等労働者の場合、大きく分けると2つの働き方が考えられる。主たる生計維持者でありながら正社員としての働き先が見つからない等の理由でパート等労働者として働き、年収制限に関係なく働く場合。他方、生活費の補助（家計の足し）や余暇の活用等の理由で働き、所得税法の配偶者控除（や扶養控除）を受け、社会保険にも加入しなくてもよいという条件で働く場合である。前者の場合は自らの収入等について気にせずに働くが、後者の場合は現行の法制を基本とした場合、年収制限を考慮して勤務することになる。

「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」によれば、「パート」のうち、過去1年間の年収等の調整（所得税の非課税限度額および雇用保険・厚生年金等の加入要件に関する就業調整等）を行っているとは回答した人は20.4%、年収・所定労働時間が所得税の非課税限度額等の要件に達する恐れがないほど少ないため調整する必要がない、と回答した人は42.6%で、両者を合わせると約60%を超え、これらの人たちは年収を一定水準以下に抑えていると見ることができる。また同調査では前述の通り「パート」の場合、年収100万円未満が44.4%となっており、社会保険に加入しなくてもよい基準である130万円以下の場合「パート」の65.3%を占めており、上記と同様の数値となっている。これらの数値から見ると「パート」の6割強の人たちが、所得税や社会保険の関係で就業をコントロールしている人たちといえる。

(4) 社会保険等の加入による名目支給額と実質手取り収入の差

パートの約6割強の人たちが「年収」を意識して勤務しているという実態にあるが、それでは実際に年収が所得税の非課税限度額や社会保険の加入条件となる年収を超える場合と超えない場合によって、どの程度の影響があるのかをみてみることにする。それをまとめたのが図表10となる。

年収が100万円以下の場合で、雇用保険や社会保険にも加入しない場合は、手取り収入も100万円となるが、年収が100万円を超えると住民税がかかり、収入が103万円を越えると所得税も控除される（なお、社会保険・雇用保険に加入している場合なども含めて、各種所得控除を受けることができれば所得税は0となる場合もある）。そして社会保険や雇用保険に加入すると、保険料負担の発生に伴い、手取り収入は減ることになる。

この表を見るとわかるように、社会保険に加入するか加入しないかということによって、手取り収入が大きく変わる。特に社会保険にも加入できず、所定労働時間が社員の4分の3未満で、年収が130万円以上で主たる生計維持者の被扶養者にもなれない人たちは、国民健康保険や国民年金に加入しなければならなくなり、手取り額が最も少なくなる（なお国民健康保険料は市区町村によって異なるため、その点は留意する必要がある）。

もう少し具体的に見てみると、仮にパートとして勤務している人の年収が129万円で、月や週の所定労働時間が正社員の4分の3未満の場合、健康保険・厚生年金保険に加入しなくてもよく、また扶養者がいれば健康保険の被扶養者と認められる（あわせて国民年金の第3号被保険者となり、国民年金に加入しなくてもよい）。仮に週の所定労働時間が20時間以上であれば雇用保険には加入しなければならないが、所得税・住民税の負担を加えても手取り収入は約124万円となり、名目所得から5万円程度控除されることになる。しかし年収があと1万円増え130万円以上になると、手取り収入は大きく変動する。月や週の所定労働時間が正社員の4分の3以上であれば健

図表10 年収と手取り額の関係について（単位：円）

（なお、年収が130万円以下の場合は、健康保険の被扶養者になることができるという条件に基づいて計算している）

年収	所定労働時間	社保の適用		雇用保険料	社会保険料 (介護保険料除く)	国民年金 保険料	国民健康 保険料	所得税	住民税	手取り額
		雇保	社保							
1,000,000	週20h未満	×	×	—	—	—	—	—	—	1,000,000
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	3,996	—	—	—	—	—	996,004
	正社員の4分の3以上	○	○	3,996	135,741	—	—	—	—	860,263
1,030,000	週20h未満	×	×	—	—	—	—	—	6,500	1,023,500
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	4,116	—	—	—	—	6,200	1,019,684
	正社員の4分の3以上	○	○	4,116	135,741	—	—	—	4,000	886,143
1,100,000	週20h未満	×	×	—	—	—	—	3,500	13,500	1,083,000
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	4,404	—	—	—	3,300	13,000	1,079,296
	正社員の4分の3以上	○	○	4,404	135,741	—	—	—	4,000	955,855
1,200,000	週20h未満	×	×	—	—	—	—	8,500	23,500	1,168,000
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	4,800	—	—	—	8,250	23,000	1,163,950
	正社員の4分の3以上	○	○	4,800	140,673	—	—	1,250	8,800	1,044,477
1,290,000	週20h未満	×	×	—	—	—	—	13,000	32,500	1,244,500
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	5,160	—	—	—	12,750	31,800	1,240,290
	正社員の4分の3以上	○	○	5,160	157,898	—	—	4,850	16,000	1,106,092
1,300,000	週20h未満	×	×	—	—	175,920	104,323	—	5,800	1,013,957
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	5,196	—	175,920	104,323	—	5,600	1,008,961
	正社員の4分の3以上	○	○	5,196	157,898	—	—	5,350	17,000	1,114,556
1,400,000	週20h未満	×	×	—	—	175,920	114,823	3,950	14,300	1,091,007
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	5,604	—	175,920	114,823	3,700	13,700	1,086,253
	正社員の4分の3以上	○	○	5,604	169,382	—	—	9,750	26,000	1,189,264
1,500,000	週20h未満	×	×	—	—	175,920	125,323	8,450	23,200	1,167,107
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	6,000	—	175,920	125,323	8,150	22,600	1,162,007
	正社員の4分の3以上	○	○	6,000	180,865	—	—	14,150	34,700	1,264,285
1,600,000	週20h未満	×	×	—	—	175,920	135,823	12,900	32,200	1,243,157
	週20h以上 正社員の4分の3未満	○	×	6,396	—	175,920	135,823	12,600	31,500	1,237,761
	正社員の4分の3以上	○	○	6,396	192,349	—	—	18,550	43,500	1,339,205

注1：上記の計算に当たっては、所得控除は基礎控除と社会保険料控除のみを受けるものとして計算

注2：社会保険料等の計算においては、年収の12分の1を毎月支給するものとして計算

注3：健康保険料の計算に当たっては、年齢が40歳未満の介護保険料の負担がない人の場合として計算（国民健康保険も同様）

注4：健康保険料の計算に当たっては、大阪府の金額を使用している

注5：雇用保険料は一般の事業の料率を使用

注6：国民健康保険料は市区町村によって異なるが、上記の計算においては大阪市の基準を基に計算

注7：国民健康保険料の計算において＜長寿医療制度（後期高齢者医療制度）＞についての経過措置＞を考慮しない場合の数値として算出

注8：国民健康保険料の計算において、対象となる本人だけが国民健康保険に加入するものとして算定

注9：上記の保険料の計算は平成22年1月現在の料率を元に計算しており、平成22年度の料率改定は反映していない。このため、平成22年度以降は社会保険加入者について手取り額はこの表の金額よりも少なくなる

康保険・厚生年金保険等に参加しなければならなくなり、手取り収入は約111万円となる。また月や週の所定労働時間が正社員の4分の3未満であれば健康保険・厚生年金保険に参加することができないため、自ら国民健康保険・国民年金に参加しなければならず、また週の所定労働時間が20時間以上で雇用保険にも参加しなければならなくなれば、手取り収入は約100万円になる。

社会保険に参加するということは、相応の社会保障を受けることができる。健康保険に参加しておけば病気や怪我等によって会社等を休んでも傷病手当金を受給し、休業保障を得ることができるし、また老後の年金支給額

も増えるといったメリットもある。しかし「病気にならなければそれらの保障を受けることはない」、また「老後生活などの先のことはわからない」といった考え方に立てば、保険料負担が増えることを望ましく思わない人たちがいることは想像に難くない。被扶養者になれば健康保険は使えるわけであり、129万円と130万円の年収差で手取りが20万円も30万円も変わるのであれば、年収制限を考えようというのは至極当然のことと考えられる。ちなみに年収が150万円で健康保険・厚生年金に参加した場合と、年収129万円で被扶養者となり雇用保険を除く社会保険に参加しない場合で、やっと手取り収入が同

じになるということになる。仮に130万円以上働いたら、かなりその水準をオーバーしなければ手取り額は増えないという結果になる。

これらの点を考えると、「パート」の人たちが年収制限に大きな関心を持っているのは当然である。

このように勤務日数や年収水準が実質的な個人の手取り収入に与える影響が大きく、特に家計の補助を目的とする人たちにとっては、非常に大きな問題といえる。

(5) 扶養者における影響

上記で見てきたことはあくまでも働く本人のことだけだが、被扶養者になるかならないかということは、扶養者にとっても大きな影響を与える。被扶養者の年収が103万円以下であれば配偶者控除（もしくは扶養控除）を受けることができる（なお年収が103万円を超えても、配偶者の場合は年収が141万円未満であれば配偶者特別控除を受けることができる）。年収によって税率が異なるが、年収が600万円程度の3～4人世帯であれば概ね税率は10%になると思われるため（各種所得控除額が大きい場合5%になるケースも考えられる）、配偶者控除を受けられないと、単純計算すれば38,000円税金が増える。これは住民税についても同様であり、33,000円増となる。

扶養者の場合は税金だけでなく、一般企業等で支給されているケースが多い「家族手当」の受給にも影響を与える。

家族手当は、各給与手当項目の中で、一般企業で支給されているケースが多いものである。産労総合研究所の2008年7月調査によると、家族手当制度のある企業の割合は86.2%、労務行政研究所の上場企業を対象とした2008年調査によると69.8%の企業が家族手当を支給、人事院が実施している平成21年民間給与実態調査によると、80.9%の事業所が家族手当を支給している等といった結果になっている。また家族手当の支給条件において配偶者の収入制限を行っている企業は、2005年の労務行政研究所の調査によると75.9%となっており、そのうちの85.5%が所得税法上の控除対象配偶者または健康保険の被扶養者を対象に支給している（図表11）。このように多くの企業が被扶養者の所得収入をベースに家族手当を支給しており、収入水準が一定の範囲を超えると手当は支給されなくなる。

家族手当の支給額について、各種機関による調査結果は図表12の通りとなっているが、この数字を見ると配偶者を扶養する場合、概ね平均的に15,000円程度が事業主等から毎月支給されていることになる。これを年間で

図表11 配偶者の収入による支給制限の有無（単位：社、%）

区分		全産業				製造業	非製造業
		規模計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計		(137)	(47)	(57)	(33)	(87)	(50)
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
あ り		75.9	83.0	77.2	63.6	74.7	78.0
な し		24.1	17.0	22.8	36.4	25.3	22.0
「あり」の 場合の 内容	所得税法上の控除 対象配偶者に支給	74.0	76.9	72.7	71.4	76.9	69.2
	健康保険の被扶養 者対象に支給	11.5	5.1	11.4	23.8	9.2	15.4
	自社独自の基準を 設けて支給	10.6	15.4	11.4		12.3	7.7
	その他	3.8	2.6	4.5	4.8	1.5	7.7

資料出所：労務行政研究所 諸手当の支給状況と家族手当・住宅手当に関する実態調査（2005年）

図表12 配偶者もしくは1人目の家族手当平均支給額（単位：円）

調査機関	平均
人事院 （配偶者）	14,757
中央労働委員会 （配偶者・第1順位）	17,500
産労総合研究所 （1人目）	14,553
労務行政研究所 （配偶者）	15,467

資料出所：人事院 平成21年職種別民間給与実態調査
 中央労働委員会 平成20年賃金事情調査
 産労総合研究所 2008年モデル賃金調査〔賃金事情2009年6月5日号（No. 2565）〕
 労務行政研究所 諸手当の支給に関する実態調査2008年〔労政時報 第3744号/09.2.27〕

見ると18万円が配偶者を扶養する場合に支給されるということになる。被扶養者の年収を基準として家族手当が支給されている企業等に勤務する人の場合、この家族手当相当分と所得税を合わせると、配偶者を扶養するかしないかによって、実質の手取額は年間で20万円以上も変わることになる。

以上のように、扶養者にとっても（扶養者・被扶養者を含めた世帯全体にとっても）パートで働く人たちの年収制限ということは、現状において非常に大きな意味もっている。

（6）年収制限を行う「パート」勤務者の意識

正社員と同じような時間働く「その他労働者等」や年収130万円以上働く「パート」の人たちと、年収を気にする「パート」の人たちでは当然働き方の意識は異なる。「その他労働者等」の人たちにとれば収入は多いほどよいはずであり、時間給・日給のアップ、賞与の支給等はそのような人たちにとっては処遇条件の向上として喜んで受け入れられる。しかし年収を気にする人たちにとって、突然のボーナス支給や昇給は有難迷惑になりかねない。賞与や昇給によって収入が増えるよりも、年収が103万円、130万円を超えてしまうことのほうが重要となる。年末近くになればそれまでの年収を把握し、場合によっては12月の出勤日数を減らすということが生じる（なお、そのような際に休日取得を行う場合は、欠勤ということになる。パートの場合、有給休暇を取得するとその日は

働いたことと同様となり、給与が支給される。そのため有給休暇取得をすること自体が意味を持たないことになる）。103万円もしくは130万円の年収制限を気にするパートの人たちにとっては、年収の構成（基本時給や賞与の支給額等）が固定的に把握でき、ある程度の年間の出勤日数（総労働時間）の見通しがたち、年収制限のラインまで若干の余裕のある勤務形態が望ましいと考えられる。

また細かな話で蛇足になるが、給与において通勤手当は時間給等に含まれず別枠で支給されることが、年収制限を求めるパートの人たちにとっては重要になる。通勤手当は非課税になるため、交通機関を利用する人にとって、通勤手当が別途支給されればその金額を除いて年収管理を行えばよくなる。そのため、通勤手当込みで賃金設定されるよりも、通勤手当分について多くの所得を得ることが可能になる。なお企業側として、交通費がかからない事業所の近くに住む人たちを集めたいと考える場合、交通費を含んだ時給設定をし、近隣の人たちにとって処遇条件が有利になるようにするケースも見受けられる。このあたりの選択は企業側として、採用する人材群について、どのような人たちにターゲットを絞るかによって異なり、処遇条件も含めて十分に検討する必要がある。

（7）法律が改正された場合の影響

前述の通り、年収が130万円以下のパートの人たちが

パート全体の約半数を占める現状を考えると、もし法律改正が行われれば、この人たちすべてに影響を与えることになり、その影響度は高い。仮に配偶者控除がなくなれば、短時間勤務等の年収が少ないパートの人たちも103万円という年収基準を気にすることもなく、より多くの収入を得るために働くことになるであろう。となると、より時給の高い働き場所や、処遇条件のよい企業等への転職や、従来以上に有給休暇の取得日数も増えてくる可能性もある。

なお税法上の配偶者控除がなくなったとき、企業から扶養者に支給されている家族手当がどうなるのかということも問題となってくる。前述の通り、多くの企業が被扶養者の年収を基本として手当の支給有無を決めているが、税法上の配偶者控除（および扶養控除）がなくなると、別の基準を設定して手当支給の有無を決定する必要が出てくる。その場合考えられる企業側の対応としては、年収103万円等の基準を維持して家族手当を支給し続けるという方法と、国の方針、働く側の意識の変化も踏まえ、配偶者に対して支給する家族手当を廃止するという方法等が考えられる。すでに見た通り、家族手当の支給企業は、各種調査結果を見ると70%から80%の割合になっているが、最近では配偶者に対する手当支給を廃止し、子育て支援のための子女の扶養に対する手当を厚くする企業も増えてきている。配偶者控除が廃止されると、このような動きを各企業がとり、配偶者に対する家族手当を支給する企業が減ってくる可能性がある。もし家族手当を支給する企業が減れば、さらに「パート」労働者の働き方は所得制限にこだわらない方向へと加速することが予想される。

同様に社会保険の適用基準が下がり、これまで国会で審議されていた案のように雇用保険の適用と同様に、週20時間以上の勤務者にも社会保険加入が義務付けられると、さらにその動きは増す。保険料負担による手取り収入の減をカバーするように、パートの人たちもより多くの収入が得られるように働くことになると考えられる。

4 | 企業としての対応

（1）パート等の雇用における環境変化への対応

企業がパート等労働者を雇用する目的は、現状においては人件費の抑制の面が強いのはこれまで見てきた通りである。

ここ10数年のあいだ正社員数は増えずパート等労働者のみが増えている現状を見ても、各企業が効率的な経営を目指しパート等労働者に依存してきたという傾向が見られ、今、多くの企業では企業経営上欠かすことのできない労働力となっているということが言える。

しかしこのパート等労働者の雇用において、前述の通りこれまでとは異なる動きが出てきている。

ひとつには国の施策として正社員とパート等労働者との処遇格差を抑制しようとする動きであり、同一労働・同一賃金の考え方の推進である。今後はパートだからとか契約社員だからといって、給与格差・処遇格差をつけることが難しくなってくる可能性が高い。そうすると「人件費の抑制」を目的として雇用をしてくているパート等労働者の雇用についての考え方を、企業側も変えていく必要がある。

また配偶者控除の廃止やパート等労働者の社会保険への加入等が今後進んでくれば、パートの人たちはより多くの年収を得ることを希望し、それが全体的な人件費の上昇に結びついてくることになる。年収制限を気にせずに働くことは、結果として時間給・日給のアップ等、昇給に対する意識を強く持つことになり、より賃金の高い職場への移動（転職）を促進させることになる。また有給休暇の取得もこれまで以上に増えてくることになる。

これらの点を意識して、新しいマネジメントスタイルを作り上げていくことが必要になる。

（2）最近の企業の動きー社員の正社員化への取り組みー

これらの環境の変化を認識し、すでにパート等労働者の人材マネジメントを変えている企業も出ている。

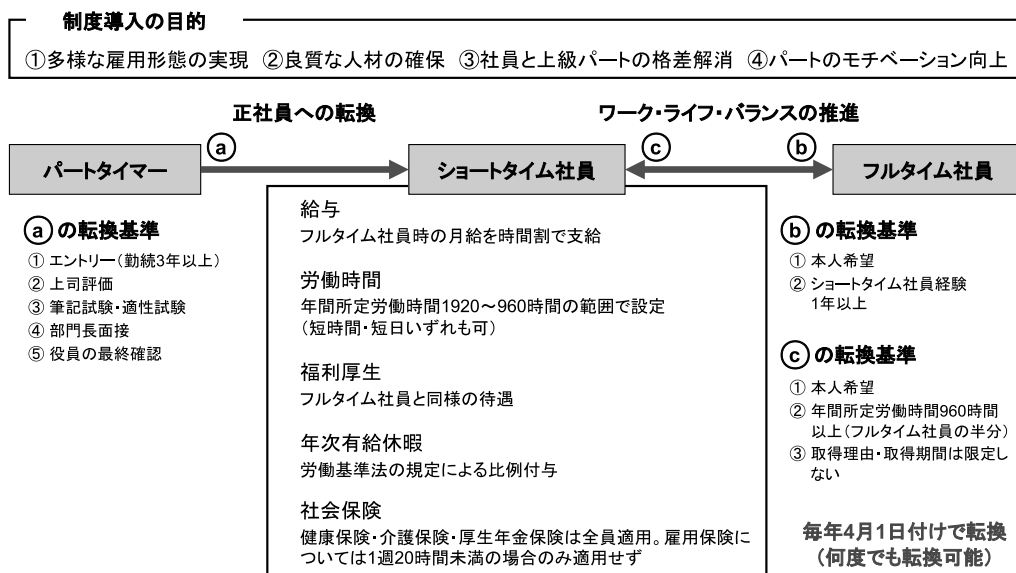
平成19年ごろから主として流通業を中心としてパートの正社員化を行う企業が出てきている（図表13）。これ

図表13 パートの正社員化に取り組んでいる企業例

企業名	内容
ロフト	従業員約3,000人のうち、約2,200人いるパートタイマー（半年契約による更新）について、2008年3月を目処に「無期契約」に変更。 賃金面でも正社員・パートとも、職務内容と勤務時間で決まる新制度に原則一本化。 制度変更後は、同じ職種なら賃金の差は勤務時間の違いだけとなる（なお、人件費は年金などを除いても、年に数億円は増える見通し）。
シダックス	パート・アルバイトの約2%に当たる500人を、2008年3月までに正社員に登用。 食の安全志向が強まる中で、栄養士や管理栄養士の資格を持つ非正社員が管理職に進む道を開く。 職場のリーダー的存在になる非正社員について、正社員への登用を進め、人材流出を防ぐ。
ユニクロ	優秀な人材を確保することや育成を目的とした「地域限定正社員制度」を導入し、アルバイト・契約社員20,000人のうち5,000人を、2007年4月から2年間かけて正社員に登用。 週40時間以上の勤務と転居を伴わない異動が条件となり、月給制で年2回の賞与があるが、転勤のある社員より給料が若干低いのが特徴。 これにより2年後の人件費負担は十数億円増える（賃金は年収ベースで10%以上上がる）。 これまでも正社員への登用制度はあったが、転勤の可能性が障害となり、応募者が少なかった。
ワールド	優秀な人材を確保すること等を目的として、全販売員の8割超にあたるパート・アルバイトを正社員に切り替え（2006年実施）。2006年4月時点で正社員比率は27%だったが、2006年9月末で正社員採用も含め、正社員比率は88%となっている。 正社員となってもパート同様、家族の状況に応じて就業時間帯などを自由に設定でき、結婚・出産で退職した社員が復職したケースもある。 パートの正社員化・正社員の採用増で、2007年3月期で22億円の人件費増を想定。そのほとんどが賞与と社会保険料。

資料出所：2007年7月4日「日本経済新聞」、2007年3月5日「日本経済新聞」「朝日新聞」、2006年11月23日「神戸新聞」の記事等を元に作成

図表14 モロゾフのショートタイム社員制度（2007年10月1日導入）



資料出所：同社社内資料より

らの背景には当時有効求人倍率も高く、人材確保が難しいという側面があり、パート等の非正規社員労働者の比率が多いことと相俟って、人件費負担が増えても人材確保と、パート等労働者のモチベーション向上という点を考慮し、正社員化に取り組んでいる。

これらのケースはどちらかというとパート等労働者からの正社員への転換を企図したものであるが、これに加えて正社員からのパート社員の働き方への転換を図る制度を導入している企業も増えてきている。

洋菓子製造販売業のモロゾフでは図表14の通り、ショ

ートタイム社員制度を導入している。ショートタイム社員制度は、パートの中で有能で高いスキルをもっている人たちについては、所定の審査や条件をクリアすれば勤務時間が短いまま、社員と同等の処遇を受ける制度である（正社員給料の時間割で支給）。

また逆にフルタイム社員（従来の正社員）が育児・介護等の諸事情により短時間勤務を希望すれば、ショートタイム社員として正社員時給与を時間給におき直し、その時間給が勤務時間に応じて支給され、その他の処遇はほぼ正社員と同等になる。

これらは少子高齢化社会の中での働く人たちの多様化に対応し、ワークライフバランスの実現を図りながら貴重な人材の確保を図るとともに、有能なパート人材について同一労働・同一賃金の考え方から、正社員との処遇の均衡を目指すものである。

（３）パート等労働者も含めた人材マネジメントの取り組みに対する必要性

以上のような、平成19年ごろに取り組まれたパート等労働者の正社員化の動きは、人材の確保・ワークライフバランス等を主として行われた。

人材確保という点から見た場合、現在は100年に一度という不況の影響を受け、雇用環境はいまだ改善する余地が少ない。厚生労働省・文部科学省の調査によれば、平成22年3月大学等卒業予定者の就職内定率は、平成22年2月1日現在で、1999年の調査開始以来最悪となり、「就職氷河期」と言われたときよりも低い数値となっている。このような状況がいつまで続くか、まだはっきりとした見通しが立つ状況ではないが、少子高齢化による将来的な労働力不足を考えれば、いずれは労働市場も人手不足ということが発生する可能性は高くなる。総務省統計局の労働力調査平成21年平均によると、労働力人口は59.9%と戦後初めて6割を切った。そのような状況も踏まえると、人材の確保および有能な人材活用の観点から、税制改正等を踏まえたパート等労働者を含めた労働者全体の人材マネジメント体制の整備が必要と考えられる。

また、さまざまな環境変化の中で今後重要となってくるワークライフバランスの視点に基づき、多様な人材を活用するということも企業にとって重要な課題であり、その面から見てもこのテーマは重要な意味を持つ。

（４）これからのパート等労働者の人材マネジメントの考え方

パート等労働者の雇用の目的は、何度も繰り返すことになるが、企業サイドに立つと人件費の抑制という側面が大きい。しかし今後予想される社会環境の変化は、必ずしも「パート雇用＝人件費抑制」という構図にならない可能性がある。パートタイム労働法等による正社員との格差是正の動きや、配偶者控除の廃止による働き方の変化（年収制限を気にしない働き方の進展）といった要素もある。またさらに、社会保険の適用対象者が短時間勤務者まで含まれるとなると、企業側も社会保険料の負担が増えることになり、これまで以上に人件費が増えることになる。

これらの状況を考えると、パート等労働者の雇用における人件費負担は今後上昇することが予測され、それらを踏まえた人材マネジメントを考えていく必要がある。

従来は往々にして「パートだから」とか「臨時社員」「契約社員」という名目だけで、正社員と一定の処遇格差が発生しているケースが見受けられたわけだが、実際に担当する職務は社員と同等、あるいは場合によっては職場のリーダー的な役割を「パート」等の人たちにまかせるというケースも存在している。

しかし今後は法律改正等の状況を鑑みると、そのような正社員と同様の仕事をする人たちの処遇は、より正社員に近づけなければならなくなる可能性が高い。

正社員と同じような仕事をさせながら「パート等」という名目だけで人件費抑制を図ることは難しくなるであろう。すると、それらの状況を前提として、全体的な人件費を抑制した適正人件費管理の実現に向けた人材マネジメントシステムの構築を検討していかざるを得なくなる。これまでの正社員・パートなどといった雇用形態・雇用区分の違いとは別の機軸での処遇を行い、より公正か

つ納得性があり、仮に処遇格差を設けるにおいても明確な理由に基づく処遇体系の構築を検討しなければならない。

5 | これからの正社員・パート等労働者を含めたトータル人材マネジメントについて

総額人件費の適正配分という観点から見て、正社員・パート等労働者などの雇用形態の違いのみでの処遇格差を設けることが難しいという仮説に立てば、それとは別の軸による人材マネジメントを考えなければならないが、その際、まず考えなければならないのは、パート等労働者も含めた全社員をどのように活用するのかという点にある。

つまり「現在の正社員・パート等労働者を含めたすべての社員について、企業としての活用方法に差を設けないのか」、「現在の正社員・パート等労働者を含めたすべての社員について、一定の区分を設けて、活用方法に差を設けるのか」という、この2つのいずれを取るのかを明確にすることが大切になる。これまでのパート等労働者雇用においては、この点が不明確であり、それが種々の問題点を発生させている。

(1) すべての社員を同様に活用する場合

①職種別人事制度の導入

職務内容や仕事上の責任等については、正社員にもパート等労働者にも、企業としてまったく同様のことを期待する場合は、当該企業においては基本的にはこれまでの社員区分に関係なくすべての社員について、同等の処遇を行うような人材マネジメント体系の構築を行う必要が出てくる。なお、働く側も同様の意識を持つことが前提となる。

たとえば工場の現場作業や店舗での販売業務等において、「パート等労働者も、正社員とまったく同様の役割を担って職務を行っている」ということになると、処遇の格差を設ける理由を見出すことは難しくなる。この点については、同一労働・同一賃金に向けて企業としての考え方を切り換えていく必要がある。

しかし現状のままの正社員の制度をパート等労働者に

も適用すれば、当然人件費負担が大きく増える。その場合、今後取り組むべき人材マネジメントにおいて重要となる考え方のひとつが、「職種別人事制度」の指向である。最近では担当する職種・職務によって社員の処遇体系を変えている企業もいくつか見受けられるが、職務の難易度や市場価値、付加価値の創出度など、その職種自体の「価値」の大きさによって処遇体系を変更するという制度への転換を行うということである。

担当する仕事の内容によって給与格差を設けるという考え方は、当然ながらこれまでの正社員の人事制度自体の変更を行う必要も出てくる。これまでの日本の企業においては、正社員の場合、年功的な給与形態になっているケースも未だ多く、また担当する職務に関係なく、全正社員共通の枠組みで人事制度が構築されているケースが多い。しかし今後正社員・パート等労働者を区別せずに活用していくという方針をとるのであれば、職種別・仕事別の給与体系を設定していく必要がある。極端に言えば、正社員であってもこれまでのパート等労働者と同じような職務を遂行しているのであれば、パート等労働者と同等の処遇を行うといったことも考えなければならないということである。

現実的に企業においてパート等労働者とまったく同じような単純定型的な仕事をしながら、正社員であればパートよりも多くの給与をもらっている人たちもいるであろう。しかし同一労働・同一賃金の考えに立てば、そこには大きな問題が内在していることになる。

企業経営の中で生み出される付加価値の中から配分できる人件費原資には限りがあり、それをどのように適正かつ納得性のある仕組みによって社員個々人に配分するのかということは重要になる。複雑で難しい職務を遂行していれば、社員もパート等労働者も処遇は同じ、また同様に単純定型的な職務を遂行していれば、社員・パート等労働者の区別なく処遇は同じということを目指すことが必要になってくる。

今後は、同一労働・同一賃金に基づく処遇体系を目指し、年功的処遇からの転換を図るため、職務内容の相違

による処遇体系の整備が必要になる。従来の制度からの転換は、現在の正社員に与える影響も大きくなるが、パート等労働者にも正社員と同じことを求めるのであれば、人事制度の転換は必要不可欠になるであろう。

②多様な働き方への対応

しかし、職務内容等についてはすべての社員に対しても、同様のことを期待し、同じような活用をする場合においても、一方で本人の意思や個人の事情によって、通常とは異なる働き方や勤務形態を希望する人々も出てくる。

たとえば育児・介護のために長時間勤務ができない人々や、家庭の事情で勤務地の変更が無理な人々などもある。将来的な「労働力人口」の減少を考えるならば、会社としては有能な人材の確保の観点からも多様な人材の活用を考えざるを得ない。そして今後は、このような人々も増えてくることが予想される。

そうすれば、そのような人々を有効に活用するための受け皿としての人事制度作りが必要となろう。その意味では、前述で述べた短時間正社員制度等が、今後の社員活用上、有効な手法といえる。

なお、会社に勤務している時点では通常の正社員と同様の成果貢献や職務遂行を期待していても、働き方が限定されることに対してその他の人々との処遇上の格差を設けることについては、検討する必要がある。

これまでの企業における処遇体系においても、限定勤務地制等による処遇上の格差を設ける例が多く見られるが、それと同様にそれぞれの勤務形態・働き方に応じた処遇体系・処遇水準を考えていくことになる。全国あるいはグローバルでの人事異動の対象者として活用する人々や、一定の勤務地の範囲内で転居をとまなう人事異動の対象にならない人々などでは、将来に向けてのキャリア形成パターンや人材活用範囲が異なり、また転居にとまなう種々の負担の相違もでてくる。そのような違いについては、処遇上反映させていくことが、処遇上の公正性を保つものと思われる。

すべての社員を同じように活用する場合は、職務を重視した仕事給による人事制度の構築がまず重要であり、

それに加えて、社員の多様な働き方を受け入れる処遇体系と、通常勤務する正社員と多様な勤務体系を希望する人々との適切な処遇格差を設けた人事制度構築が今後必要になる。

(2) 社員の活用方法を区分する場合

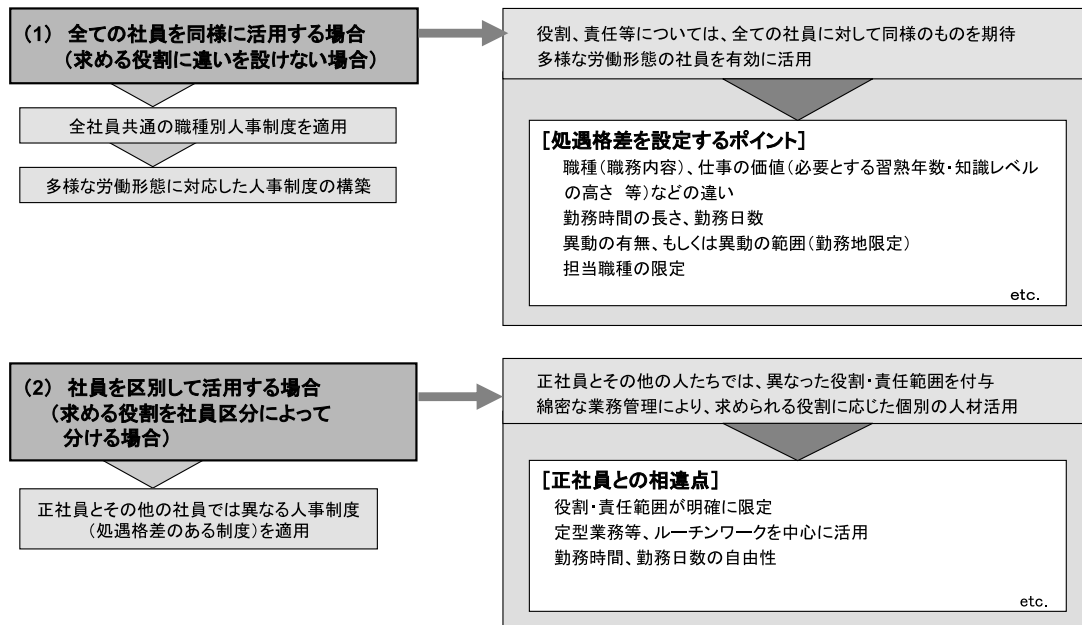
パート等労働者の人件費負担は、前述の通り今後増えていくことが予想されるが、さらに社員と同様の活用を行えば、処遇はより社員に近づけなければならず、人件費負担の増加は大きくなる。もしそれが企業にとって大きな負担とするならば、社員とパート等労働者を区分して活用する方法を講ずることも考えられる。

本来、パート等労働者は、正社員の補助的な役割や業務の繁忙時・業務量の増大に向けての臨時的な活用がメインであったが、パート等労働者の増加等と相俟って、その職務内容がより社員に近いものになり、基幹的な業務に従事しているケースも多く見受けられる。特に企業としては有能なパート等労働者であれば、社員と同じように活用したいと思うのは必然であろう。現実的に正社員よりも有能なパート等労働者が多くいることも事実であり、働く側もそのような働き方を希望するケースもある。しかしそのようにすればするほど、パート等労働者と社員の垣根はなくなり、処遇についての格差は正が必要となる。そうしなければ、処遇の公正性の観点から見て問題が生じてしまうからである。

職務内容等が同じであれば、必然的に社員とパート等労働者の違いが不明確になり、処遇も同等にしていかなければならなくなる。しかしあくまでも社員は基幹人材と捉え、将来の経営幹部社員候補とし、長期的な人材育成の対象とし、パート等労働者は社員の補助的な日常定型業務のみに従事してもらう人々として、明確に区分して雇用・活用する方法も考えられる。

もし、人件費負担等の面から見て、社員とパート等労働者との処遇格差は正が難しいのであれば、パート等労働者には社員と同様の職務は付与せず、担当している職務範囲や責任を限定し、その違いを明確にしなければならない。またそこには職務内容・責任範囲の違いによる、

図表15 社員の活用パターンによる違い



勤務時間や勤務日数の自由性の違いも付加しながら、処遇の違いの理由を求めることになる。

そのためには、本来のパート等労働者に求める定型的・補助的な職務のみを担当させることを徹底するということが必要になり、その意味では、従来以上にパート等労働者の雇用管理は厳格に行う必要があり、運用は非常に煩雑さや難しさをともなうものになってくる。しかし、それができなければ処遇上の格差を設けることが難しくなる。

なお、このように区分を行う上でも、基本的には担当する「仕事」がキーワードとなる。すべての社員を同様に活用する場合も、あるいは区分して活用する場合も、いずれにおいても、「職務」「仕事」にベースをおいた人事制度構築は今後必要不可欠になってくる。

また、このように職務内容によって社員を区分する場合において、今後検討しなければならない点に、正社員の人事制度における総合職と一般職を区分する職群体系の問題がある。一般的に総合職・一般職といった職群設定を行っている企業の場合、担当する職務内容や転勤・職務転換の有無などによって区分することが多い。しかし、職務内容だけで総合職と一般職が区分されていると

すれば、その内容はパート等労働者と正社員との区分を設けるにあたって設定する定義と、非常に似通ったものとなる。総合職・一般職の区分については、一般職の大半を女性が占める場合など、男女雇用機会均等法などの関連もあり、各種の議論を呼び起こすケースも多い。今後、「仕事」を中心とした処遇体系が進んでいく中では、一般職の位置付けについても見直しを行い、一般職とこれまでのパート等労働者を同じような位置付けにした処遇体系の構築に取り組んでいく必要があると思われる（図表15）。

6 | まとめ

これまでパート等労働者は人件費抑制の手段や、人件費の変動費化等を目的として雇用され、その比率が非常に高くなってきている。しかし少子高齢化の問題による労働力人口の減少や、税制や社会保険制度の改定等を視野に入れると、その雇用に対する考え方は大きく変わってくることになる。

特にパート等労働者の6割以上を占める正社員よりも勤務時間の短い人たちに関しては、これまで年収制限、社会保険非加入等といった壁によって、ある種働く側も

雇用する側もそれぞれの思い・目的をお互いに享受できていたわけだが、これらの壁がなくなれば、その関係は一変することも予想される。パート等労働者の人たちは年収制限がなくなることによって、今までよりも多くの報酬を望むことになるだろうし、それが企業の人件費負担を徐々に押し上げていく可能性がある。そうすると結果として従来の概念的な正社員とパート等労働者の違いが薄まってくることになる。

このような状況の中で、企業としてパート等労働者を今後も積極的に活用するとすれば、従来以上に各企業におけるパート等労働者の位置づけ、活用方法を明確にすることが必要になる。

パート等労働者を社員と同じように活用するとすれば、基本的に社員と異なる処遇を行うことは難しくなり、適正人件費配分の視点に立った新しい処遇体系の整備が必要となる。そうすると、結果として正社員も含めた全社員を対象とした職務・職種による「価値」の違いを反映した処遇体系の整備が必要になる。年功処遇を排除した仕事に基づく処遇体系の整備は、これまで年功的に処遇されてきた正社員の人たちにとっては大きな影響を与えることになる。

また、労働力人口の減少を踏まえ、人材の確保を図るうえでは、社員が希望する多様な働き方をカバーできる

処遇体系の整備も図る必要がある。そして、その働き方の違いによる適正な処遇格差を設定することも必要になる。

一方、正社員とパート等労働者の処遇体系を分けた活用を考えるのであれば、担当させる職務内容・役割・権限・責任等は、社員とは明確に区分することが必要になり、そのための管理もきっちり行わなければならない。また、総合職・一般職といった職群区分の見直しにも手を加える必要がある。

将来的な人材活用戦略の中で、パート等労働者の雇用のあり方をしっかりと検討していかなければならない時期にきているが、これまでのパート等労働者の雇用における歪みの是正や、パートを対象とした各種法制の改正などは、正社員の人材マネジメントそのものの見直しに直結することになる。今後は正社員とパート等労働者を区分して人事制度を構築するのではなく、両者をあわせたトータルな人事マネジメントシステムの構築が必要になる。そのときの処遇の軸の中心となるのが、「仕事・職務の重視」と「多様な働き方への対応」の2つになる。

パート等労働者の雇用管理の変化による影響を受け、社員全体の人材マネジメントも大きな変革期を迎えることになる。