

就業形態多様化の動きと処遇の実態

社会研究部門 武石 恵美子

1. 拡大する非正規雇用

パートタイム労働者、派遣労働者等、非正規労働者の拡大傾向が顕著である。景気の低迷で厳しい雇用情勢が続く中、1999年には雇用者（役員を除く）数の減少がみられている。中でも正規の職員・従業員は、98年の3,794万人から99年には3,688万人へと100万人を超える大幅減少となったが、一方で非正規労働者はこの間も増加を続けた。1985年以降の変化をみると、99年までに正規の職員・従業員は3,343万人から3,688万人へと345万人、10.3%の増加に対して、非正規労働者は、655万人から1,225万人へと570万人、87.0%の増加で、正規労働者の増加数を大幅に上回り、非正規労働者の比率は、16.4%から24.9%へと上昇している（図表 - 1）。

産業別にみて非正規労働者の比率が最も高いのが卸売・小売業、飲食店の35.7%、次いでサービス業が25.9%で、製造業は15.9%となっている。また、非正規労働者を雇用している事業所割合をみると、特にパートタイマーに関しては、全体で47.7%と半数近くの事業所が雇用しているが、卸売・小売業、飲食店に関しては57.5%と、卸売・小売業、飲食店でパートタイマーを中心にした非正規労働力の雇用が進んでいる（図表 - 2）。

非正規労働者が増加している背景としては、人件費コストの削減、1日や週、あるいは季節の繁閑に合わせた柔軟な従業員配置、潜在的な労働力としての主婦層の能力活用、の3点に集約される。

非正規労働者といっても、その就業の実態は、パートタイマー、アルバイト、嘱託、契約社員等様々であり、その企業内での位置づけも企業により多様で、一律に定義するのは難しいのが実態である。

図表 - 1 雇用者の非正規化の動き

(万人(%))

年	役員を除く 雇用者	正規の職 員・従業員	非正規計	非正規計		
				パート	アルバ イト	嘱託・ その他
1985	3999 (100.0)	3343 (83.6)	655 (16.4)	(9.0)	(3.5)	(3.9)
1986	4056 (100.0)	3383 (83.4)	673 (16.6)	(9.4)	(3.5)	(3.7)
1987	4048 (100.0)	3337 (82.4)	711 (17.6)	(10.2)	(3.6)	(3.7)
1988	4132 (100.0)	3377 (81.7)	755 (18.3)	(10.7)	(3.8)	(3.8)
1989	4269 (100.0)	3452 (80.9)	817 (19.1)	(11.0)	(4.4)	(3.8)
1990	4369 (100.0)	3488 (79.8)	881 (20.2)	(11.6)	(4.7)	(3.9)
1991	4536 (100.0)	3639 (80.2)	897 (19.8)	(11.5)	(4.7)	(3.6)
1992	4664 (100.0)	3705 (79.4)	958 (20.5)	(11.9)	(4.9)	(3.8)
1993	4743 (100.0)	3756 (79.2)	986 (20.8)	(11.9)	(5.0)	(3.9)
1994	4776 (100.0)	3805 (79.7)	971 (20.3)	(11.7)	(5.0)	(3.6)
1995	4780 (100.0)	3779 (79.1)	1001 (20.9)	(11.8)	(5.5)	(3.7)
1996	4843 (100.0)	3800 (78.5)	1043 (21.5)	(12.3)	(5.7)	(3.6)
1997	4963 (100.0)	3812 (76.8)	1152 (23.2)	(12.9)	(6.2)	(4.2)
1998	4967 (100.0)	3794 (76.4)	1173 (23.6)	(13.2)	(6.6)	(3.8)
1999	4913 (100.0)	3688 (75.1)	1225 (24.9)	(14.0)	(6.9)	(4.1)

(資料) 総務庁統計局「労働力調査特別調査」

図表 - 2 産業別就業形態多様化の状況

就業形態別労働者割合 (%)									
	計	正社員	非正社員	出向社員	派遣労働者	パートタイマー	臨時・日雇	契約・登録社員	その他
				産業計	100.0	77.2	22.8	1.4	0.7
製造業	100.0	84.1	15.9	1.1	0.5	10.8	2.3	0.5	0.7
卸売・小売業、飲食店	100.0	64.3	35.7	1.1	0.6	28.5	2.6	1.8	1.2
金融・保険業	100.0	87.7	12.3	0.8	3.6	3.4	0.6	3.2	0.7
サービス業	100.0	74.1	25.9	2.0	0.8	13.6	5.4	2.8	1.3

就業形態別労働者のいる事業所割合 (%)									
	計	正社員	出向社員	派遣労働者	パートタイマー	臨時・日雇	契約・登録社員	その他	
				産業計	100.0	97.8	6.9	3.4	47.7
製造業	100.0	98.7	6.3	2.5	56.3	12.2	3.5	3.8	
卸売・小売業、飲食店	100.0	96.7	6.0	2.6	57.5	8.4	6.2	5.4	
金融・保険業	100.0	100.0	4.8	18.9	36.8	8.2	11.0	5.9	
サービス業	100.0	97.2	9.0	3.0	51.2	14.4	9.9	6.3	

(資料) 労働省「就業形態多様化の実態に関する総合実態調査」(1995)

本稿においては、非正規労働者を多数雇用している小売業について、筆者が実施したヒアリング調査事例¹をもとに、特にパートタイム労働者を中心とする短時間労働者²の雇用の実態について、その拡大の現状および労働者の処遇の実態を紹介することとしたい(事例企業の雇用状況等の一覧は図表 - 3のとおり)。

2. 小売業における就業形態多様化の動き

バブル崩壊後の消費の低迷により、小売業においてはコスト削減の圧力が急激に高まり、労務構成の大幅な見直しを迫られた。事例企業は、5年前と比べて短時間労働者比率が上昇したとする企業がほとんどで、90年代後半に非正規化が一段と進展したことが確認される。

また、90年代に入って、正社員の人事制度を実績・成果主義にシフトさせる中で、販売現場で主力となりつつあるパートタイム労働者を中心とする非正規労働者の能力活用の方針や処遇面での対応についても再編成を行った企業が多い。

事例企業についてみると、各企業には、正規労働者の他に、パートタイム、アルバイト、契約社

員、嘱託社員、準社員等様々な呼称や形態で非正規労働者が存在している。それぞれの就業の実態は企業によって様々で、業務内容、労働契約期間、賃金の支払方法、労働力給原のタイプなどにより、各社各様の雇用構造となっている。

事例企業における従業員全体に占める非正規労働者の比率は、最高で86.5%、最低が25.3%である。特にスーパーマーケットでは、非正規比率が7~8割程度と非常に高く、正規労働者の比率が比較的高い百貨店との違いが確認される。女性労働者に限定するとさらに非正規比率は高まり、女性労働者の9割以上が非正規労働者という企業もある。女性労働力、とりわけ家庭の主婦層を中心とした非正規労働力化が進んでいることがうかがえる。

非正規労働者の中でも、正規労働者に比べて労働時間が短い「短時間労働者」³についてみると、最低25.3%、最高83.4%となっており、この比率についても業態や企業により差がみられる。

図表 - 3 小売業における短時間労働者の雇用の現状（事例の概要）

事例番号	業種	非正規比率	女性に占める非正規比率	短時間労働者比率	短時間労働者のタイプ区分	短時間労働者のタイプ区分の基準				賃金体系				賞与の支給	短時間労働者の今後の見通し
						業務内容	グレード	資格	勤務時間数	その他	職能資格制	人事考課を反映	成果・実績を反映		
1	百貨店	45.0	66.6	45.0	4区分							一部	一部（成果反映）	全社で半数程度を短時間労働者にする考え	
2	百貨店	35.9	55.5	27.4	6区分					○			一部（評価反映）	現在の水準を維持する方向	
3	百貨店	25.3	37.0	25.3	6区分					○			（2年目以降支給、評価反映）	今後も雇用増加の見込み	
4	スーパー	79.2	92.6	58.8	2区分								（4年まで）（成果・評価反映）	今後も増加の見込み	
5	スーパー	79.8	89.7	61.8	2区分					○			（5段階）（評価反映）	現在が適正水準	
6	スーパー	83.4	-	83.4	2区分					○			（評価反映）	今後も増加傾向の見込み	
7	スーパー	83.4	-	83.4	3区分					○			一部（評価反映）	現在の水準を維持する方向	
8	スーパー	52.3	-	76.9	2区分					○			（3年まで）（評価反映）	現在の水準を維持する方向	
9	スーパー	79.3	90.5	75.4	2区分					○			一部（評価反映）	若干増加の見込み	
10	スーパー	75.7	85.1	51.4	3区分					○			一部（評価反映）	現在の水準を維持する方向	
11	スーパー	75.8	91.1	49.8	2区分					○			（評価反映）	今後も雇用増加の見込み	
12	婦人服等小売業	80.0	-	80.0	区分なし					○			（3段階）（評価反映）	現在の水準を維持する方向	
13	書籍小売業	62.5	77.9	62.5	3区分					○			一部	今後も雇用増加の見込み	
14	医薬品等小売業	82.6	-	82.6	5区分								（一定金額まで）なし	現在の水準を維持する方向	
15	生協	86.5	98.1	62.5	6区分								一部	現在の水準を維持する方向	
16	生協	68.0	85.9	55.5	区分なし					○			（6年まで）（評価反映）	今後も雇用増加の見込み	

3. 短時間労働者の雇用タイプの細分化

短時間労働者について、さらにその中で雇用のタイプを区分して雇用管理を行う企業が多い。単一の雇用区分で管理するケースは少数（2事例のみ）で、業務内容や勤務時間数等により、2つ以上、多い場合は6つの雇用区分を設けている企業がほとんどである。

タイプ分けの基準としては主に次の3つがあげられる。

業務内容

専門性の必要の有無等仕事の内容や、責任の範囲の違いによる区分。

資格、グレード

短時間労働者の中で能力のある者を上位の資格に位置づけて処遇する方式。

勤務時間数

契約する勤務時間数の長短による区分。特に、税制面での配偶者控除や社会保険の適用の

有無を意識して働く労働者に配慮した区分設定である。

このほか、労働力の給源が主婦層か学生か、ということで区分するようなケースもある。

このようなタイプ分類は、短時間労働者の中での能力や意欲の格差を処遇面で反映させるべき、との基本認識がある。かつては、パートタイム労働者間の格差は人間関係にマイナスの影響があると考えられたこともあったが、むしろ、能力に応じた処遇面の格差を労働者自身も是認しており、それが労働者のやる気を引き出すとの考えが一般的になっている。

また、小売業と同様に短時間労働者を雇用する事業所が多い製造業に比べると、このタイプ別管理は小売業の特徴の一つといえる。製造業では製造ライン効率化のために勤務時間等のバリエーションは少ない傾向があるが、時間や曜日による繁閑の差が大きい小売業では、短時間労働者の希望する勤務時間帯をいかに組み合わせるか、という部分に大きなエネルギーを注いでいる。

4. 短時間労働者の賃金制度

短時間労働者の能力や成果に見合った適正な処遇制度の構築は、事例企業が特に注意を払っている点である。

事例企業の中で、90年代半ば以降に短時間労働者に対する処遇の仕組みを大きく見直した企業が7社ある。これらの企業で制度改定を行った理由の一つに、バブル期を中心に労働力需給が逼迫して能力と賃金水準に乖離が生じたため、労働者間で処遇のアンバランスが生じ、これを適正化するために全面的な制度の見直しが必要だったという事情があった。

近年の制度改定の一つのポイントは、職能資格制度の見直しである。現在職能資格制度と呼べるような制度を持つ企業は4社で、90年代に職能資

格制度を廃止した企業の事例がある。

事例4のスーパーは、79年に導入した資格等級制度を96年に廃止し、完全に勤続のみで昇給する（勤続4年で頭打ち）制度に変更した。従来の資格等級制度の運用面において、職務遂行に必要な能力要件を明確にしてそれに応じて処遇するという制度の趣旨が形骸化し、年功的な運用が行われたために、従業員間で不満が出たのが原因であった。時給は4年で頭打ちになるが、店舗、部門（食料品売場等の部門）、個人それぞれの業績を賞与に反映させる形で、インセンティブの仕組みを構築している。

事例11の企業も資格等級制度を廃止して2000年に新しい制度を導入している。この理由も、事例4同様に資格等級と能力の不一致が目立ってきたことにある。資格等級制度に代えて、細かい賃金テーブルを作成して、評価に応じて昇給する方式に変更している。

賃金制度に関して多くの企業で採用しているのが、人事考課を行い、その結果を昇給や賞与に反映させる方式である。予め評価項目を決めておき、複数の考課者が3～7段階程度で評価する企業が多い。近年評価の段階を細分化する傾向がみられており、評価の透明性、納得性を高め、それを賃金や資格で処遇する傾向がある。一方で、勤続を賃金決定の要素に含める企業は4社のみで、その場合でも一定の勤続で頭打ちとなる。

さらに、短時間労働者についても正社員同様に業績・成果主義を徹底する動きがみられる。事例14の医薬品等小売業の企業は、グレード別のタイプ分けを行っているが、基本時給はグレードによる違いはない。その代わりに、短時間労働者も正社員と同様に割り当てられた商品の売上責任を持ち、その達成度に応じた成果給が毎月賃金に上乘せられて支払われる。この成果配分がグレードが高いほど高いという仕組みとなっている。

5. 正社員との役割分担

短時間労働者の処遇面での対応は、短時間労働者の能力活用を社内でもどのように位置づけているのかということと関連する。この点について、正社員との役割分担という点からみておきたい。

小売業において、短時間労働者は、販売部門の重要な戦力として位置づけられている。接客業務、レジ業務等は正社員と変わりなく担当しており、販売職務に限定すれば正社員と非正規社員との役割に違いはないという企業が多い。発注業務を短時間労働者に任せるスーパー（事例8）もあり、地域の行事や顧客の嗜好など生活情報豊富な短時間労働者の能力に期待する動きがみとれる。

しかし、個々人の中期的なキャリア開発の視点に立つと、正社員は、いずれマネジメント業務に就いて責任のある立場になっていくのに対して、短時間労働者は昇進に一定の上限があり、販売という限られた業務での能力発揮という考え方が一般的である。キャリアや責任の程度が正社員とは大きく異なるという点において、短時間労働者が正社員と異なる処遇体系の下に置かれていることが正当化されている。

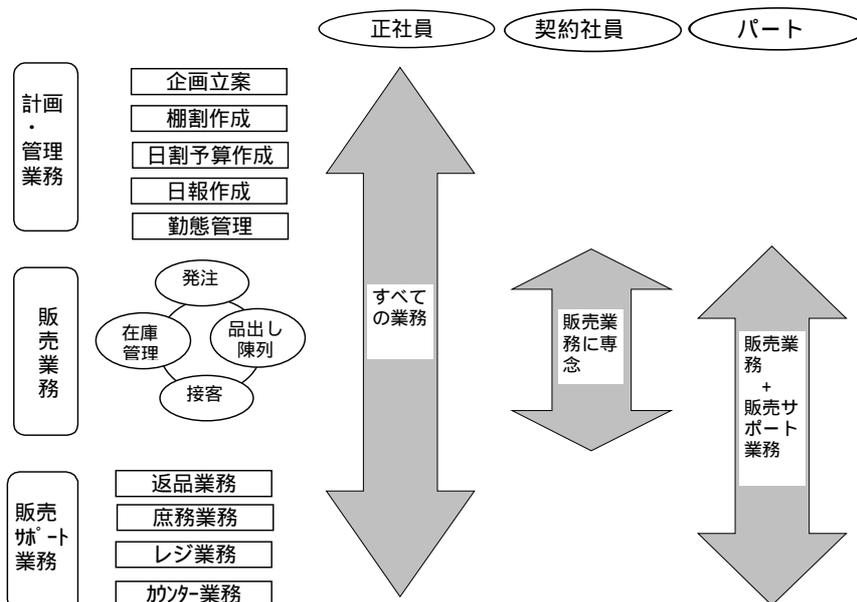
図表 - 4は、事例1の百貨店における正社員と短時間労働者の業務の違いを示したものである。

この企業は96年に制度を全面改定したが、そのときの考え方として、正社員と短時間労働者の業務や責任がオーバーラップして両者の境界が曖昧になっていたことを問題視し、役割分担を明確にしてそれにより要員管理を明確にするという狙いがあった。

一方、正社員への登用の道を広げ、短時間労働者を戦力化したのが事例12の婦人服等小売業の企業である。同社の店舗では店長が正社員でそれ以外はすべて短時間労働者となっている。短時間労働者の雇用理由は明快で、能力がありながら潜在化している労働力である主婦層の能力活用の一点に集約され、店舗での業務全般を短時間労働者に任せている。そして、店長の仕事がこなせると認められると正社員に転換する。この企業はこの正社員転換制度に特徴があり、短時間労働者から転換した正社員には、原則転居を伴う転勤が発生しないというメリットがあり（最初から正社員として入社した場合には広域異動が発生する）、また短時間労働者として勤務していた期間が、正社員

として退職するときの退職金算定に反映される。同社では急速に出店が増えていることを背景にして、正社員に転換する短時間労働者は年間30～40名に上っている。

図表 - 4 正社員、短時間労働者の仕事内容の区分（事例1）



6. 契約社員化の動き

勤務時間数よりも、雇用契約や業務内容において正規労働者と区別する形態として、「契約社員」⁴の形態もでてきている。

事例1の百貨店では、販売専門職として98年に契約社員制度を導入している。労働時間は正社員の週37.5時間よりも若干短い35時間となっている。客に商品の説明をしながら販売するコンサルティング売場に配置され、販売時間比率80%以上を目標とする「販売のプロ」と位置づけられている。月給制で、基本給は全員同額であるが、売上予算額の達成度に応じた変動給が年2回支給され、この部分で最高で年間210万円の差がでる仕組みとなっている。同社ではコンサルティング部門の販売の主力として今後契約社員の拡大を予定している。

この事例のように、正社員の業務をマネジメント業務や高度な判断業務に特化し、直接顧客と対応する販売業務を契約社員等の非正規労働者に置き換えるという動きが進んでいくことが予想される。

7. 非正規労働者の雇用条件整備へ

以上の事例にみるように、小売業の販売現場でパートタイム労働者を中心とする非正規労働力化の動きが進んできた。非正規比率は既に上限に近いとみているところもあり、今後は個々人の能力のレベルアップに重点を置くとする企業もある。処遇制度面でも制度変更を重ねながら完成度の高い制度を構築してきた企業が多い。

このような状況で、非正規労働者の雇用をめぐる大きな問題は、正規労働者と、職務面、処遇面の違いをどのように意識していくか、ということになる。

80年代の深刻な不況を克服したオランダは、パートタイム労働者とフルタイム労働者の均等待遇を原則としつつパートタイム労働者の雇用促進を進めるなど、労働市場の柔軟性を高めるための構造改革を行い、「オランダ・モデル」として注目されている。本年4月には、労働省が「通常の

労働者との均衡を考慮したパートタイム労働者の雇用管理のための考え方の整理」を発表し、正社員と同じ職務を行うパートタイム労働者について、正社員との処遇の均衡を図ることを提言している。

非正規労働者の拡大に伴い、労働者の組織化に前向きな労働組合も増えている。事例2の企業では、パートタイマーと契約社員を組織化し、労働組合としても非正規労働者の雇用条件の改善に取り組んでいる。

今後、高齢労働力や潜在労働力としての主婦層の能力活用を労働市場全体で進めるためには、非正規労働者の社会的な位置づけを明確にし、その雇用条件の改善を図ることが必要となる。小売業においては、6月1日に施行された大規模小売店舗立地法を受けて、休業日を減らすなど営業時間数を増やして売上増に結びつけようとする企業も多く、これらの環境変化を受け、非正規労働力の重要性が増大することが予想される。事例企業の今後の雇用見通しをみても、既に高い非正規比率を示しながらもさらにこの比率を高めたいとする企業が半数程度にのぼっている。増加する非正規労働者のやる気を引き出し戦力化を図るためには、透明性の高い、納得できる処遇制度が求められる。コスト面のメリットだけで非正規雇用の拡大を進めることに限界が見え始めている。

¹ ヒアリング調査は、1999年11月～2000年3月にかけて28社を対象に実施した。本稿では、このうち小売業16企業についての調査結果を紹介する。

² ここで「短時間労働者」とは、正社員に比べて短時間で就業する労働者をさしている。

³ 「アルバイト」、「嘱託」などと呼称される労働者については、短時間労働者の分類に含める企業と含めない企業とがある。

⁴ 労働省「就業形態多様化の実態に関する総合実態調査」（1995）では、「契約・登録社員」を「専門的職種に従事させることを目的に、契約・登録に基づき雇用している者」と定義している。