

パートタイマーの基幹化と均衡処遇 (Ⅱ)

脇坂 明・松原光代

目次

はじめに

- 1 「正規」従業員でない雇用者
- 2 パートタイマーの基幹化
- 3 代替の進行 (以上, 前号)
- 4 処遇の均等と均衡 (以下, 本号)
- 5 短時間正社員
- 6 多様就業型ワークシェアリング

4. 処遇の均等と均衡

4. 1 均等と均衡の概念

パートタイマーの基幹的役割が増大するに伴い、処遇の問題が表面化してきた。従来は、パートタイマー等の非正社員は、正社員の補助的業務や職責を伴わない業務を主に担っていた。しかし、近年、パートを始めとする非正社員が正社員と同一職務で働く傾向が強まる中、従来どおりの雇用管理システムでは、非正社員と正社員の間の処遇格差を増大させ、非正社員のモラルやモチベーションを下げる可能性がある（現実には、パートの不満が急激に増大しているわけではない）。このことが経営に悪影響を及ぼすことが危惧される。ゆえに、労働者の雇用形態の違いに応じ、労働者の納得感を得られるような「働きに見合った」雇用保障や処遇を行い、パート等非正社員にも能力の発揮を促すような体制の確保が叫ばれるようになってきた。

パートと正社員の処遇の均等・均衡については、労働政策審議会雇用均等分科会が2003年3月18日に分科会報告を発表している。それにもとづき、7月22日に厚生労働大臣から労働政策審議会に「事業主が講ずべき短時間労働者の雇用管理の改善策のための措置に関する指針の一部を改正する告示案要綱」を諮問する。そして、同告示案要綱が7月28日に審議会から厚生労働大臣に答申された。

処遇の「均衡」の法的概念については、同志社大学の土田道夫氏による一連の研究（たとえば土田 1999）、また分科会での審議のもとになった厚生労働省 2002がある。均等と均衡の違いが重要である。筆者なりにまとめれば、均等は「同じ職務の場合に処遇の決定方式を合わせ

る」というルールである。例えば、同じ職務についている正社員が職能給であればパートも職能給というように処遇の決定方式は合わせ、その決定方式の下で各人をどのように評価・処遇するかは企業に委ねる。他に合理的理由がなければ、処遇の決定方式を合わせることが均等である。要は、フルかパートかの違いだけで、職務も働き方も含めて同じであれば、同じ評価の枠組みの中で処遇するというルールである¹。

均衡は「水準についてのバランスを図る」というルールである。職務は同じでも働き方、雇用管理形態が異なるために処遇の決定方式を異にせざるをえない場合の話である。このとき、どんな処遇格差も許されるかというところではなく、合理的な範囲内での差であるべき、とのルールが均衡である。ただ、どの程度の差なら合理的かという点については一律に定めるのではなく、それぞれの企業や労使に委ねられるべきであり、差が設けられている理由を説明することでパートの納得性を得る²。これが均衡である。

この論文でいう「均衡」に配慮した措置を行うことが、パートの処遇の将来的な均衡につながるかどうかについては、脇坂 2003 aで詳しく見た (pp36-38, 40-41)。

筆者の提唱するシステムの短時間 (正) 社員については5節にて詳細を記述するが、これは均等の概念に対応する。また短時間社員に対応するフルタイム社員が、勤務地限定制度もとの非転勤社員だとすれば、全国転勤社員コースの労働者と非転勤フルタイム社員・短時間社員との処遇差が均衡になる。

4.2 パートタイム労働研究会による6つのルール

厚生労働省によるパートタイム労働研究会 (佐藤博樹主査) では、パートの基幹的役割の増大に伴う多様な働き方の拡大と、フルタイム正社員のウェイト低下による、正社員を含めた新しい雇用システムのあり方について方向性と、それを実現するためのルールを示している。(厚生労働省 2002)

同研究会の最終報告書は、労働市場における正社員と非正社員の業務区分の曖昧さや労働者の意識の変化に伴い、もっと多様な選択肢を用意し、ライフスタイルに応じて柔軟に働き方を変えられる「多面的な雇用システム」を求め、その方策として「中間形態の社員」の創出をあげている。これは、筆者の提唱する「短時間 (正) 社員」にあたる。この「中間形態の社員」の実現は、拘束性の少ないフルタイムの働き方とそれに応じた雇用保障や処遇の組み合わせに

1 告示案要綱では、現在の指針 (1993年12月策定、1999年2月一部改正) の第2に追加する基本的な考え方として、次の文言がある。「人事異動の幅および頻度、役割の変化、人材育成の在り方その他の労働者の人材活用の仕組み、運用等 (注2の文言において、「人材活用の仕組み、運用等」という。) について、通常の労働者と実質的に異なる状態にある短時間労働者については、当該短時間労働者と通常の労働者との間の処遇の決定の方法を合わせる等の措置を講じた上で、当該短時間労働者の意欲、能力、経験、成果等に応じて処遇することにより、通常の労働者との均衡の確保を図るように努めるものとする」。

「通常の労働者との均衡の確保」となっているが、これは「均等」と考えた方が良い。

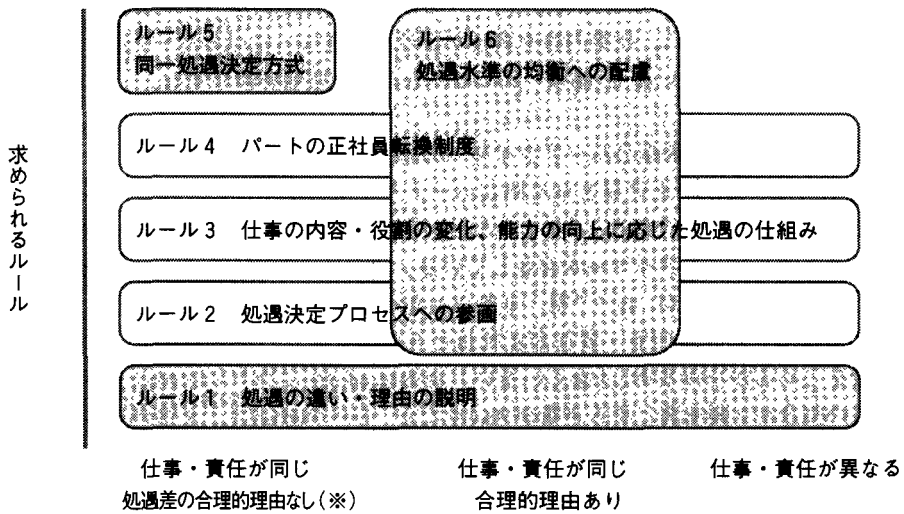
2 告示案要綱では、次のような文言である。

「人材活用の仕組み、運用等について、通常の労働者と異なる状態にある短時間労働者については、その程度を踏まえつつ、当該短時間労働者の意欲、能力、経験、成果等に応じた処遇に係る措置等を講ずることにより、通常の労働者との均衡を図るように努めるものとする」。

よる「連続的な仕組み」を雇用区分の中に用意する。これにより、多様化した労働者のニーズに応じて企業も柔軟に雇用管理することが可能となる。また、基幹的パートの増加と、これに見合った処遇がない現在の体制においては、パートのモラル低下が懸念されている。こうした問題に対しても、これらに近い役割を果たす基幹的パートについても同じ枠組みの中に位置付け、パートかフルタイムかにこだわらず、できるだけ統一的な雇用保障・処遇の仕組みが可能となる。

パートタイム労働研究会の最終報告書では、パートの均衡処遇ルールを定めた法律の制定に向け、均衡の具体的内容を示したガイドライン（案）（図4参照）を作成している。

図4 6つのルールと仕事の同一性等との関係図



※ 合理的理由：異動の幅、頻度などキャリア管理実態の違いが明らかであること
注) 図の網かけ部分はルールの内容についてより強く実行が求められることを意味

そのガイドライン案のなかで経営者に求める6つのルールとして以下のような内容が整理されている。

【雇用管理における透明性・納得性の向上】

ルール1 パート社員の処遇について常用フルタイム社員との違いやその理由について十分な説明を行うこと

ルール2 処遇の決定のプロセスに、パート社員の意思が反映されるように工夫すること

ルール3 パート社員についても、仕事内容・役割の変化や能力の向上に伴って、処遇を向上させる仕組みを作ること

【雇用管理区分の行き来を可能にすること】

ルール4 パート社員の意欲、能力、適性等に応じて、常用フルタイム社員（あるいは短時間正社員）への転換の道を開くこと

【雇用管理における公正なルールの確保】

ルール5 フルタイムかパートかの違いだけで、現在の仕事、責任が同じであり、または異動の幅、頻度などで判断されるキャリア管理実態の違いも明らかでない場合は、処遇決定方式を合わせること

ルール6 ルール5に照らして、処遇決定方式を異にする合理性がある場合でも、現在の仕事・責任が同じであれば、処遇の水準の均衡に配慮すること

4.3 連合総研調査

パート（いわゆる短時間パート）と正社員の処遇均衡に関する実証研究をみる。

この問題についての既存研究には、3.2でもみた連合総研調査の「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」（佐藤博樹主査）がある。同調査は、非正社員の雇用区分回答数1,194をもとに、仕事内容や責任が正社員と重なっているパートタイマーの均衡処遇の状況について分析している³。脇坂 2003dにもとづき結果を紹介する。

4.3.1 正社員と同一職務を担うパートタイマーの割合と特徴

まず、仕事内容・責任が正社員と全く同じパートタイマーが全体のどれくらいの割合を占めるかをみる。無回答の企業を除き、「全くいない」企業が72.5%で、3割弱の企業に仕事内容・責任が正社員と同じパートタイマーが存在している。このようなパート全体に占める割合は2割未満とする企業が18.3%だが、5—7割、8割以上がそれぞれ2.6%存在する。

全く同じではないが仕事内容・責任が正社員と8割以上同じパートタイマーが全体のどれくらいの割合を占めるかをみると、「全くいない」企業は44.3%になり、5割以上の企業に存在している。この割合が2割未満とする企業が33.4%だが、5—7割5.5%、8割以上8.1%存在する。業種別にみて多いのは、小売業、金融・保険業、運輸業である。

それぞれのパートがどのような企業で多いかを分析すると、非正社員が多い企業ほど、仕事内容・責任が正社員と全く同じパートタイマーが多くなるが、仕事内容・責任が正社員と8割以上同じパートタイマーについてはそうではない。また小売業とサービス業において仕事内容・責任が正社員と8割以上同じパートタイマーが多いが、全く同じパートタイマーについてはそうではないことがわかった。

4.3.2 均衡処遇

この調査では、上述の2つのパートタイマーのほかに、それ以外のパートタイマー、つまり仕事内容・責任の正社員との重なり具合が8割未満のパートについても、正社員との処遇の均衡を考慮しているかどうか尋ねている。

仕事内容・責任が正社員と全く同じパートタイマーについては、考慮している企業と考慮し

³ 同調査は連合傘下の925部、帝国データバンクに登録しており、連合非加盟組合の多い産業で従業員500人以上の企業の人事、総務担当者へ2,000部アンケートを配布、前者547部、後者から148部の回答を得ている。アンケートには正社員（総合職、一般職、その他）、非正社員（パート・アルバイト、契約社員、臨時工・季節工、嘱託、その他）から、各社の主要な3つの雇用区分に関する設問がある。ゆえに、雇用区分に関する集計・分析は回答された雇用区分2,189をもとに行っている。

ていない企業はおよそ半々で後者がやや多い（表13）。仕事内容・責任が正社員と8割以上同じパートタイマーについては、考慮しない企業が約3分の2へと増える。仕事内容・責任が正社員と8割未満同じパートタイマーについては、考慮しない企業が約7割に増えるが、ここでも17.5%と少なくない企業が考慮している。

表13 パートタイマーと社員の処遇均衡の考慮の有無 単位：%

仕事内容や責任	処遇の均衡を考慮している	処遇の均衡を考慮していない	NA	N
正社員と全く同じ	41.0	53.0	6.0	117
8割以上が同じ	33.6	63.4	3.0	235
その他	17.5	70.2	12.3	235

労働組合のある企業が均衡考慮に影響を与えているわけではない。それどころか社員と全く同じパートでは組合のない企業のほうが均衡を考慮している。

組合（従業員組織）のある会社に対して雇用区分ごとの職務内容、非正社員の職務ごとの要員数、非正社員の賃金人事制度の変更について労使関係上の取り扱いの違いと均衡考慮の関係をみた。

雇用区分ごとの職務内容は、非正社員だけでなく正社員のなかの区分を含めた内容を尋ねているので、組合の活動による違いは出ていない。

一方、非正社員の職務ごとの要員数、非正社員の賃金人事制度の変更の2つの事項については、おおむね協議・決定や報告をしている企業ほど、何もしていない企業よりも均衡を考慮している。ただし全く同じパートや同じではないが8割以上同じパートについてあてはまるが、8割未満のパートのケースについてみると差はみられない。より正社員に近い仕事をしているパートのいる企業で、パート問題を労働組合と話し合っている企業ほど均衡を考慮していることがわかる。

しかし、その均衡考慮の割合は、組合のない企業のケースより少ない。組合のない企業のほうが、正社員と非正社員の均衡に敏感であるとも解釈できる。ただ組合のない企業のサンプル数は少ない。回収のされ方や回収率からみて、回答した組合のない企業は、かなりパートの処遇に熱心な企業にバイアスがかかっている可能性が大きい。ゆえに、組合の活動の有無による均衡考慮の違いについては問題ないが、組合の有無による均衡考慮の違いの解釈については慎重でなければならない。今後の研究課題である。

4.3.3 均衡考慮を実施している企業と経営パフォーマンス

均衡考慮している企業は、そうでない企業より経営パフォーマンスが高いのであろうか。逆に経営パフォーマンスが良い企業ほど均衡考慮しているのであろうか。これを確かめるために、被説明変数を、均衡考慮企業 = 1、考慮しない企業 = 0としたダミー変数、説明変数を、売上高・経常利益率、産業ダミー、企業規模ダミー、非正社員比率としたプロビット回帰分析を行った。

表14で結果をみると、どの3つのパートタイマーについても売上高・経常利益率は有意でない。符号も負になっているものが多い。経営パフォーマンスの良い企業が社員とパートタイマ

一の均衡を考慮しているかといえ、少なくとも仕事内容・責任が重いパートについては考慮していない。産業ダミーをみると、「8割未満同じパート」について運輸業が考慮していないことを除いて、ほとんど有意でない。企業規模ダミーは、100人未満の企業に対して、すべて規模の大きい企業が考慮している。限界効果をみると、500—999人規模の企業がより考慮している。

経営パフォーマンスの変数については、売上高・経常利益率の代わりに、売上高、経常利益、一人当たり経常利益をいれて推定してみたが、どのパートについても、すべて有意でなかった。

経営パフォーマンスの良い企業が社員とパートタイマーの均衡を考慮しているかといえ、少なくとも仕事内容・責任が重いパートについては考慮していない。ただし、均衡と経営パフォーマンスのこの分析は不十分であり今後より深められるべき課題である。

なお非正社員比率と企業パフォーマンスを分析したものとしては、同じデータを利用した原2003 aがすぐれている。

表 14 均衡考慮の決定要因

Probit	全く同じパート		8割以上同じパート		8割未満同じパート	
	限界効果	z 値	限界効果	z 値	限界効果	z 値
売上高・経常利益率	-0.379	-0.73	-0.112	-0.33	0.21358	0.92
非正社員比率	0.436	1.85 *	-0.013	-0.07	-0.148	-0.87
<産業ダミー>						
製造業	-0.141	-0.77	-0.205	-1.26	-0.115	-1.00
卸売業	-0.133	-0.46	-0.242	-1.15	0.135	-0.75
小売業	-0.007	-0.03	-0.001	0.00	-0.009	-0.07
金融・保険業	-0.328	-1.09	-0.195	-0.62	-0.081	-0.33
運輸業	-0.041	-0.2	-0.062	-0.32	-0.228	-1.94 *
電気・ガス・熱供給・水道業			0.182	0.56	-0.096	-0.44
サービス業	0.003	0.01	0.145	0.78	0.171	1.19
その他					-0.034	-0.13
<企業規模ダミー>						
100人未満						
100-299人	0.503	2.12 **	0.100	0.58	0.241	1.4
300-499人	0.028	0.15	-0.161	-1.1	-0.038	-0.32
1000-1999人	-0.087	-0.66	-0.004	-0.04	-0.020	-0.22
2000-2999人	-0.095	-0.48	-0.054	-0.35	-0.205	-1.62
3000-4999人	-0.074	-0.46	-0.139	-0.99	-0.181	-1.66 *
5000-9999人	0.358	1.63	0.303	1.4	0.079	0.5
10000人以上	0.411	1.00	-0.076	-0.3	-0.151	-1.05
F统计の適合度(Pr>chi2)	0.1991		0.2563		0.045	
擬似決定係数	0.1233		0.0969		0.1238	
対数尤度	-68.741		-89.714		-99.1226	
サンプル数	117.		153.		192.	

注1) *** 1%水準有意、** 5%水準有意、* 10%水準有意

2) 産業ダミーは建設業がベース、企業規模ダミーは500-999人がベース
出所) 脇坂〔2003d〕

4.4 パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係る調査会調書〔2003〕

厚生労働省雇用均等・児童家庭局と21世紀職業財団が2002年10月に行った調査は、パートタイマーの多い卸売業、小売業、飲食店、サービス業に焦点をしばったものである。規模の大きいものから順に5,000社（各業種の件数を按分し、従業員規模101人まで）を選び、有効回収は1,319件である。この調査をもとにした論文は西本・今野 2003。

非正社員比率は平均40.2%である。労働時間が正社員と同等の非正社員が過半数以上を占め

る企業は16.5%，仕事内容で同等が過半数以上の企業が30.3%である。この2つ（労働時間と仕事内容）を軸として非正社員の働き方を4つの類型に分けると、時間も仕事も異なる「働き方分離型」は46.2%と半分弱である。逆にいえば、半分は時間あるいは仕事内容で正社員と同等の働き方をしている。

4.4.1 人事管理制度の決め方

正社員と非正社員の報酬の決め方の均等度（報告書では均衡度と呼んでいる）を算出している。「非正社員の全員と同じ」を5点、「非正社員の一部と同じ」を3点、「非正社員と正社員は異なる」を2点、「非正社員は対象でない」を1点として算出している。最も均等度の高いのが教育訓練制度【2.85】で、最も低いのが格付け制度や区分数の人事制度【1.32】である。

報酬制度の均等度で最も高いのは基本給決定要素のなかの属人的要素【3.19】で、最も低いのは職位につく手当【1.72】である。

人事管理制度全体の均等度は2.10点なので、「正社員と非正社員の制度は異なる」ところが圧倒的に多いことが分かる。

4.4.2 決まり方

給与水準全体の均衡度合いをみるとおおむね75%である。「店長（課長）以上等責任者のうち正社員に対する非正社員の賃金水準」をとると79.7%とかなり縮小する。

4.4.3 均衡と経営パフォーマンス

経営パフォーマンスとしては、業績のよし悪し、年平均売上高成長率、社員数増減率、年平均売上高利益率（過去6年）を用いている（ほかに労務パフォーマンス指標もみている）。

均等・均衡と経営パフォーマンスとの関係を相関分析でみると、人事管理制度の均等度と業績や売上高成長率、社員数増加率は正の相関があるものが多い（ただし、報酬制度や福利厚生は相関していない）。しかし、売上高利益率とは無相関である。給与水準（均衡度）と経営パフォーマンスの関係を見ると、すべて無相関である。

以上のように、人事管理制度をいくら均等にしても利益にはつながらない、給与を均衡させても利益どころか業績や成長にもつながらない、という結果になっている。

しかし、これは2変数の相関分析の結果であり、より変数を多くした回帰分析を行えば異なる結果が出るかもしれない。また、何より一時点のデータなので（過去の経営データも扱っているが）、パネルデータが作成できればよい結果が出るかもしれない。

4.5 西本万映子ヒアリング調査

均等・均衡に関する実証研究で、小売・サービス業各社を分析した西本 2002を紹介する。

西本は今後、経営環境の変化により労働の多様化が進行するにあたり、企業がこれに応じて制度を多様化することは非効率であり、コスト負担が大きいと考える。ゆえに、人事管理制度は労働者の雇用形態の違いに応じ、労働者の納得感を得られるような均質化が必要であるとしている。

このような問題意識から、正社員とパートタイマーの処遇の均衡、その均衡度合いを図るための尺度の必要性を説いている。西本が用いた均衡概念は、処遇の「決め方」の均衡である。

パートタイム労働に係わる雇用管理研究会の『「決め方」で「均衡」でない場合は、「決まり方」で「均衡」する』とは異なり、『「決め方」は「均衡」し、「決まり方」で差をつける』という概念をもって「均衡」を使用している。

2001年6～8月にゼンセン同盟（現UIゼンセン同盟）に属する流通・サービス部会傘下の企業で、パートタイマーの活用が進んでいる企業20社（内訳：GMS 6社 スーパーマーケット：10社 サービスその他：4社）の各企業別組合の担当者または人事担当者へのヒアリングで得たデータを基にしている。

西本は人事制度、昇進・昇格制度、評価制度、賃金制度の4つに対し、調査項目を複数設け、その合計点を出すことによって、各企業の正社員とパートタイマーの制度における均衡度を見ている。配点は、パートタイマーと正社員に個別の管理方法を行っているものを0点とし、正社員とパートタイマーに同じ制度を採用しているものを3点としている。さらに、均衡度と企業のパフォーマンスの関係も考察している。

制度ごとの均衡度を見ると、評価制度、昇進・昇格制度、人事制度、賃金制度の順となった。均衡が進んでいる評価制度も賃金制度の改訂にまで及んでいない。特に、手当など生活関連部分の制度は、正社員とパートタイマーで異なる制度が適用されている。さらに、人事制度の中の項目である「制度の採用」の均衡度が最も高くなったことは、正社員とパートタイマーに対して同一の人事制度（職能資格制度や職務等級制度など）が採用されていることがわかった。

さて、均衡度と組織のパフォーマンスについて見ると、第一に、企業規模が大きく、パートを積極的に活用する企業ほど、均衡した人事制度を導入している。第二に、パートタイマーの組合組織化は賃金制度の均衡を促進させている。さらに、人事制度の均衡化は、売上高利益率や女性擬似パートの平均勤続年数といった組織パフォーマンスにプラスの効果をもたらし、昇進昇格制度の均衡は正社員と同じ労働時間で働くパートタイマーの定着性に影響することがわかった。また、擬似パートや長時間パートの増加は人事管理制度の均衡を高め、さらに制度の均衡を高めると組織の経営パフォーマンスにプラスの効果をもたらす（必ずしも十分な分析ではないが）ことも明らかにしている。

以上の結果から、西本は、パートの多様化が進む中では、制度の「決め方」において均衡度を高める必要があるとしている。特に、人事制度においては、正社員とパートタイマーの「決まり方」という水準のみならず、「決め方」においても均衡を考えることが重要であるとしている。

4.6 社会経済生産性本部「短時間労働の活用と均衡処遇」

時間当たりの生産性の高い短時間労働を推進する雇用管理・均衡処遇の具体的モデルを提案している研究として、2003年刊行の今野浩一郎主査の社会生産性本部による「短時間労働の活用と均衡処遇～均衡モデルの提案～」が注目される。この研究会には土田道夫氏もメンバーとして入り、均等および均衡をかなり意識した報告になっている。

同研究は、これまでの「正社員と分離して低く処遇する」という「分離型」人事管理から脱却し、非正社員の能力を高め、労働意欲の維持・向上を図りつつ、正社員との処遇も視野にいれた「統合型」人事管理の必要性を説き、処遇のみならず、教育・配置・評価など人事管理の全ての分野において、働き方の違いを超えて正社員と非正社員の均衡をいかに図るべきか、そのシステムのあるべき姿を考察している。同システムの実現は、パートタイマー等の非正社員に留まらず短時間で働く正社員にも適用でき、労働力の多様化に応える、次世代を担う人事管理

として有効であると考えられ、大きく期待されるものである。

4.6.1 調査の重要点

同調査は、従来、雇用形態の違いによって異なる処遇を行ってきた「分離型」人事管理システムの過程を加味しつつ、実現可能な「統合型」人事管理システムへの移行を構想することを目的としている。そして、この目的達成のために、1)「統合型」人事管理という面で先端にある日本企業7社の調査と、主要点の整理、2)パートタイマー等の活用と管理面で注目される欧州企業10社の事例調査、3)「統合型」人事管理モデルを構想する際の基本的な考え方と設計を行っている。

この構想は、従業員には働き方の異なる多様な社員がおり、働き方や雇用形態（正社員・非正社員）の違いを超えて適材を適所に配置し、公正に処遇することをポイントとしている。

4.6.2 「統合型」人事管理モデル

同研究では、非正社員の活用で先駆的な調査対象企業における、正社員と非正社員の人事管理制度を参考に、「統合型」人事管理モデルを提案している。

- A型（職務・職能型）…「統合活用法」－「格付け分離型」－「職務職能基準型」
- B型（職能・職能型）…「統合活用法」－「格付け統合型」－「職能基準型」
- C型（職務・職務型）…「統合活用法」－「格付け統合型」－「職務基準型」
- D型（J・C社員群連結型）…「分離活用法」－「格付け分離型」－「職務職能基準型」

※第1項の型は、非正社員と正社員に何の役割を期待するか「活用基準」を示している。

※第2項の型は、非正社員と正社員の格付けを決める基準を示している。

※第3項の型は、非正社員と正社員の格付けを決める基準として何を採用するかを示している。

「働き方」の異なる社員区分の処遇の均衡の実現には、1)格付け制度によって設定された社員ランクは処遇全体の基本をなし、同一ランクに対しては賃金を含め、同一の処遇を与えること、2)『「格付け分離型」－「職務職能基準型」』においては、特定レベルの仕事に対応した能力を基準にして社員を格付けすることによって、職務分類制度と職能資格制度を対応させるようにすること、3)労働時間の長さや自由度、異動の範囲、仕事の範囲の面で働き方が異なる（社員区分が異なる）ことを賃金要素に盛り込み、処遇に組み込むことによって働き方の違いを超えた処遇の均衡を実現すること、を基本的な考え方に据えている。

4.6.3 提案モデルの要素

提案モデルは、まず、雇用契約時点で働き方（仕事内容や勤務条件等）についての限定条件の有無によって人材区分している。具体的には、職種・勤務地・時間の各面で限定条件のある労働者（Job-Entry社員群、以下J社員群と記す）と、限定のない労働者（Company-Entry社員群、以下C社員群と記す）である。

J社員群は、具体的には販売職、経理事務職、一部の研究職、パートタイム労働者、一般職をイメージしており、担当する仕事内容や勤務条件を重視した就職・就業スタイルである。キャリア形成は、選択的かつ専門的であり自分の指向追求型であり、職種転換や転居を伴う異動等

が制限されている他、残業・休日出勤についての優先順位は“Company-Entry 社員”よりも低く、会社都合による働き方の変更リスクは小さい。また、限定条件を「職種限定：O」、「職種／勤務地限定：OP」、「職種／勤務地／時間限定：OPT」の3種類に分け、3タイプの雇用区分を想定している。

C社員群は、具体的にはホワイトカラー総合職をイメージしており、企業経営を指向した就職・就業スタイルである。キャリア形成は総合的であり、幅広く多様な経験を行い、職種転換や転居を伴う異動の可能性を含んでいる。残業や休日出勤についての優先順位は「Job-Entry 社員群」よりも高く、会社都合による働き方の変更リスクが大きい。

階層については、「管理・専門職層」、「企画・判断職層」、「定型職層」の3つを設定している。「管理・専門職層」は、管理職および同等レベルの専門職を想定し、部下のいない管理職も含んでいる。「企画・判断職層」は、職場において責任ある立場で業務を推進するものを想定、「定型職層」は、定型的・反復的な作業に従事しているものを想定している。これらの階層は、J社員群、C社員群で共通である。

同モデルにおける「均衡」とは、J社員群とC社員群の処遇に関して合理的な格差を認めることを意味しており、会社都合による働き方の変更（この報告書では、これを“リスク”と呼ぶ）に基づくプレミアムを認めることを意味している。これを「リスクプレミアム」と呼んでいる。ただし、実際に職種変更や異動が発生した時にプレミアムを支払う「発生主義」は採用しない。

このような合理的処遇格差の考え方を具体的な人事処遇モデルとして展開したのがA～Dの4つのモデルである（表15）。

4.6.4 提案モデルにおける均衡の考え方と「リスクプレミアム」

同研究では、会社都合による職種・勤務地・勤務時間の変更をリスクとして捉え、その大きさに応じたプレミアムを給与の算定要素に明確に位置付け、「リスクプレミアム」とすることで、これまで曖昧であった雇用契約の違いによる賃金格差に合理性をもつ一定のルールを示し、それにより均衡処遇の実現を目指している。その上で、同一労働同一賃金の考えに立脚し、会社都合による働き方（職種・勤務地・勤務時間）の変更に対する労働者のリスクを給与に反映させたのが上述したモデルである。

リスクに対する支払い方法には、リスクが発生することを見込んだ支払い方法と、リスクが発生したことによって支払う方法がある。賃金は労働者の行った労働に対する対価とする考え方によれば、後者のリスクが発生した後に支払う考え方もある。同モデルにおいては、雇用の安定や生産性向上のため、企業が人材活用に対してある程度の柔軟性を持つために、給与の算定要素に「リスクプレミアム」を含むこととしている⁴。「リスク」に対するプレミアムという

⁴ $W_i = W_{opt} + R(O) + R(P) + R(T)$

W_i = Company - Entry または Job-Entry 社員群 O または OP タイプの賃金

W_{opt} = J-entry 社員群の賃金

$R(O)$ …職種リスクプレミアム…会社都合により祖h九種を異動するリスクに対して支払われる

$R(T)$ …時間リスクプレミアム…会社都合により就業時間を異動するリスクに対して支払われる。

$R(P)$ …勤務地リスクプレミアム…地域調整手当てとは別。会社都合により勤務地を異動するリスクに対して支払われる。

表15 均衡処遇モデル

<p>A型（職務一職能型）</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 管理専門職と定型職： <input type="radio"/> 職務等級制度 <input type="radio"/> 企画判断職： <input type="radio"/> Job-entry社員群は職務等級制度 <input type="radio"/> Company-entry社員群は職能資格制度 	<p>B型（職能一職能型）</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 管理専門職と定型職： <input type="radio"/> 職務等級制度 <input type="radio"/> 企画判断職： <input type="radio"/> Job-entry社員群、Company-entry社員群ともに職能資格制度 	<p>C型（職務一職務型）</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 管理専門職と定型職： <input type="radio"/> 職務等級制度 <input type="radio"/> 企画判断職： <input type="radio"/> Job-entry社員群、Company-entry社員群ともに職務等級制度 	<p>D型（J社員群—C社員群連結型）</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 管理専門職と定型職： <input type="radio"/> 職務等級制度 <input type="radio"/> 企画判断職： <input type="radio"/> 職能資格制度

※ J社員群 = Job-entry社員群、C社員群 = Company-entry社員群

※ MIII = Ⅲ・社・初・入、MII = Ⅱ・社・初・入、MI = Ⅰ・社・初・入、LD = リーダー、SL = スーパーバイザー、SS = シニアスペシャリスト、ST = スーパーバイザー、S = 企画・判断、J = 初級企画・判断、SO = 熟練・定型、OP = 定型

よりは、「拘束性に対するプレミアム」と呼んだ方がわかりやすいであろう。

このようなシステムの実現は、パートタイマー等の非正社員に留まらず、筆者が提唱する短時間正社員にも適用でき、労働力の多様化に応えるという意味で次世代を担う人事管理として有用であると考ええる。

5. 短時間正社員

5.1 先行研究

短時間パートを主とする量的質的基幹化は、これまでの雇用区分による職務や職責の違いを払拭する傾向を生み出し、それが正社員を含む処遇を見直す必要性を生むこととなった。このような潮流は、労働条件（労働時間や勤務地等）の拘束度が低い働き方で、ある程度の難易度を持つ職務や職責のある業務を担う「中間形態の社員」の実現が可能であり、働き方が多様化したことを示唆しているといえよう。

武石 2003は非正社員の増加に対する解釈の1つに、多様な働き方の選択肢の拡大を挙げている⁵。これは非正規労働者に従事している者の多くは正社員と異なる労働志向を持ち自発的にそうした就業機会を選択しており、職業生活満足度も高いというものである。この就業意識の多様化の高まりについては、厚生労働省の「パートタイム労働研究会」で、正社員であっても育児や介護を理由に従来のフルタイム労働でなく、短時間で現在の処遇のまま継続勤務したい希望が多いことが明らかにされている。

労働時間の拘束度が低く、それなりの処遇がなされているものが「短時間正社員」である。短時間正社員の現状については2001年の21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」が良い資料である。同調査は、事業所、正社員、パートに対して短時間正社員制度の有無と今後の可能性およびその利用希望について尋ねている。

まず、短時間正社員制度の有無については、同制度を対象別に4つに分類し事業所の実態、意向を聞いている。その結果、「既に正社員であって育児・介護を行うものを対象」に実施している事業所が27.2%と最も多い。次いで「正社員で育児・介護以外の理由に短時間勤務を認知している」が4.3%であった。パート等の非正社員を対象とした短時間勤務を検討中またはその可能性ありとした事業所が2割程度あった。正社員に短時間正社員制度への利用希望を尋ねると「利用したい」が19.2%あり、将来の利用可能性を示唆するものは35.6%と、期待が高いことがわかる。パートに対しては、残業・転勤ありの短時間正社員への希望と、残業・転勤なしの短時間正社員への希望に分けて尋ねている。前者は17.1%が希望したのに対し、後者は46.2%であった。つまり、パートタイマーはフルタイム正社員とまったく同じ条件で正社員になることは希望していないのである。その理由としては、前号の1.2.2で示したとおり、「時間」が問題なのである。

今後ますますパートタイマーの拡大と基幹化が進む中、フルタイム正社員とパート非正社員の垣根をはずしてできるだけ連続的な中間的仕組み・形態を構築することが「柔軟で多様な働

5 武石は2つの解釈を挙げている。1つは、正規労働者の雇用保障のために景気変動へのバッファーとして非正規労働市場が機能してきたというものである。もう1つは、多様な働き方の選択肢の拡大として捉えるものである。

き方の実現」のための第一条件である。そして、正社員と非正社員という二極化した雇用システムに「中間形態」をつくるのが、わが国において十分な評価を得ていない短時間で働くことなどの有効性を様々な工夫によって高める契機になると考えるのである。

5.2 短日数勤務と時間の分析

短時間労働については、われわれが提唱している、週の労働日は通常の労働者とはほぼ同じであるが、1日の労働時間が短い「短時間勤務」と、1日の労働時間は通常の労働者とはほぼ同じであるが、週の労働日が少ない「短日数勤務」の2類型がある。

佐藤博樹 2003は、現状の短時間労働者は<短時間勤務>が主流であるが、今後は、「短日数勤務」の開発も求められるとしている。「短日数勤務」の開発は、短時間労働の雇用機会が拡大できるだけでなく、新しい働き方の創出に貢献できると述べている。その理由は、2つある。

まず、第1に業務分担にかかるコスト問題である。「短時間勤務」に適した仕事とは、時間帯によって業務量に変動があり、特定の時間帯に多くの労働サービスを必要とされるものや、通常の労働者の1日分の業務を時間帯別に分割し複数の労働者で担当することができる業務に限定される。しかし、業務によっては短時間勤務者間の業務引継ぎは、管理コストが大となるものもある。ゆえに、労働日数を削減できる業務には「短日数勤務」の方が有効なのである。

第2に、通勤時間の問題である。短時間勤務を選択する者は、通勤時間が短い雇用機会を選択する傾向がある。このため、短時間勤務の場合、企業は狭い通勤圏からしか労働者を集めることができない。また、労働者の立場からみると、短時間勤務では通勤圏が限定されるため、仕事の選択範囲が狭くなる。つまり、短日数勤務の雇用機会が開発されれば、地域的な仕事の選択範囲が広がるのである。

以上のような問題意識のもとに平成11年の「多様化調査」の個人調査の結果を用いて「短日数勤務」の必要性を分析している。まず佐藤は同調査から短時間労働者には、正社員よりも所定労働時間が短時間かつ所定労働日も短日数である「短日数勤務」と、所定労働時間が短時間であるが、所定労働日は短日数でない「短時間勤務」の2類型があることを示している。さらに、佐藤は短時間労働者の働き方を週の所定労働時間と所定労働日数から4つの類型に分けて分析している⁶。4類型の割合は次のとおりである。

週所定労働日数	週所定労働時間	
	30時間未満	30時間以上
4日以下	短日数・超短時間 23.3%	短日数・短時間 1.3%
5日以上	通常日数・超短時間 40.4%	通常日数・短時間 35.0%

⁶ 4類型は、週の所定労働時間を30時間未満と30時間以上に、週の所定労働日を4日以下と5日以上にわけた組み合わせである。

このように、正社員と労働日数はほぼ同じであり、労働時間が短い短時間勤務のパターンが主流であるが、次いで多いのが短日数・超短時間（23.3％）であり、短日数・短時間が極めて少ないことがわかる。これを産業別にみると、短日数・短時間と短日数・長短時間を合計した短日数比率は、産業別では金融・保険業（41.2％）、サービス業（34.4％）、鉱業（30.7％）で多く、職種別では、保安の仕事（51.3％）、管理的な仕事（38.9％）、専門的・技術的な仕事（38.7％）に比較的多い。これらから、保安の仕事、管理的な仕事、専門的・技術的な仕事では短日数の働き方が拡大できる可能性があると考えられる。

また、この類型別に出勤時刻などと勤務体制と労働時間・休日日数に関する満足度を分析すると、一日の労働時間を短くするだけでなく、同時に週の労働日が少ない働き方で労働時間満足度が高いことが分かった。さらに、生活重視者と仕事重視者に分けると、類型別に満足度に違いがあることがわかる。前者は、週の労働日が少ないことよりも、毎日の労働時間が短いことを選好し、後者は、週の労働日は少ないが、出勤したときは比較的長く働くことを選好する傾向があるのである。また、仕事重視者は、短日数・超短時間の満足度がかなり高いことが分かった。このことから、短日数の働き方を開発することは、仕事重視者のパート労働への参入を促進することができると考えられるのである。

5.3 東京都ヒアリング調査

著者2名が短時間正社員⁷の実現可能性を探った調査に「短時間正社員の可能性」がある。これは、東京都産業労働局による調査であり、育児短時間勤務制度利用者を対象に、フルタイム勤務時と短時間勤務時における仕事内容の違いに着目し、短時間勤務による問題点を明らかにし、短時間正社員の実現に必要な要素を分析したものである。同制度利用者を対象とした理由としては、1つに短時間正社員を有する企業が少ないことにある。もう1つは、正社員で短時間勤務を行う理由には、育児や介護が最も多く、これは短時間正社員に極めて近いと言えるからである。従って、この制度利用者から得られる問題や工夫が、理由を限定しない正社員による短時間勤務への実現に役立つと考える。

この調査では、短時間正社員を実現させるには、1)労働時間が短くなってもフルタイムで働いたときに比べ生産性が落ちないか、2)管理職は短時間勤務が可能か、3)短時間勤務によってフルタイム勤務時と業務内容や評価に変更が生じたか、変更がある場合、その要因は何か、4)短時間勤務の難しさとは何か、の4点が重要であると考え、これらを重点に聞き取りをしている。

調査は事前に業種の検討を行い、電機メーカーと百貨店の2種に絞り、2002年6月から10月にかけて実施した。2業種に絞った理由としては、①電機メーカーは政府が政策立案する前に先行して制度を実施するケースが多く、育児関連の制度においても同様であった、②百貨店は売場担当者として、電機メーカーは生産現場に女性を作業員として多く活用したことから、育児関連制度が充実していること、が挙げられる。

また育児短時間勤務制度利用者のインタビュー前に、各社の制度内容の把握を目的に、企業

7 「短時間正社員」の定義は、厚生労働省の『パートタイム労働研究会最終報告』〔2002〕に示されている「フルタイム正社員より、1週間の所定労働時間は短い、フルタイム正社員と同様の役割・責任を担い、同様の能力評価や賃金決定の適用を受ける労働者」としている。

の人事・労務担当者または労働組合の福利厚生担当者へインタビューを実施している（企業：11、労働組合：2、計13）⁸。インタビュー内容は、制度内容、短時間勤務中の給与・賞与等の算定方法、フルタイム勤務と短時間勤務との目標設定・人事評価方法の差異の有無、管理職による制度利用の有無と今後の可能性等、としている。その後、制度を利用した従業員の紹介を受け、計20名（各社から1～2名）にインタビューを行った。質問内容は、主に育児休業利用前後および短時間勤務制度利用による業務内容または職場の変化、緊急時または勤務時間内処理が困難な業務への対応方法、短時間勤務による処遇の差異、短時間勤務の難しさや管理職の短時間勤務の可能性等、である。

5.2.1 企業における育児短時間勤務制度の導入と利用の実態

ヒアリング結果をみる前に、育児短時間勤務制度の全般的状況のみておこう。『平成14年度女性雇用管理基本調査』（厚生労働省）によると、働きながら子育てをする労働者に対する援助措置として、「短時間勤務制度」を導入している企業は38.5%であり、前回調査された平成11年度の29.9%より8.6%と導入事業所が大幅に増加している。

事業所規模別では、500人以上で63.0%（平成11年度 59.1%）、100～499人で59.1%（同53.7%）、30人以上で48.9%となっており、規模の大きい企業では半数以上が導入している。

「短時間勤務制度」を導入している事業所について、制度の対象となる子の年齢の上限をみると、「1歳未満」が48.9%と最も多く、ついで「3歳に達するまで」が34.1%、「小学校就学の始期に達するまで」が9.8%、小学校入学以後も利用できるのは1.7%である。約1割強の事業所が小学校就学またはそれ以降も短時間勤務を認めており、長期に渡って短時間勤務をすることを認める職場が増えていることが伺える。また、事業所規模別にみると、規模が大きいほど高く、「3歳に達するまで」以上の上限を定める事業所は、規模計で全事業所のうち18.8%であるが、500人以上49.5%、100～499人36.4%、30～99人21.9%、5～29人では17.5%となっている。

「短時間勤務制度」を導入している事業所について平日1日に短縮する時間の長さをみると、「2時間以上3時間未満」とする事業所が50.2%と最も多く、次いで「1時間以上2時間未満」とする事業所が40.2%となっている。

次に、育児短時間勤務制度の利用者割合をみる。この割合は、平成13年4月1日から平成14年3月31日までの1年間に出産した女性のうち、14年10月1日までに利用を開始（開始の申出を含む。）した者の割合である。「短時間勤務制度」の利用割合は14.7%であった。前回平成11年度の調査では、全体の利用割合が24.7%であったことからみると、10%も利用率が落ちている。事業所規模別にみると、今回の調査は100～499人が21.1%と最も多く、ついで500人以上が17.8%、30～99人が16.5%と続く。前回の調査では、事業所規模別では5～29人が30.5%と最も多く、500人以上は20.6%と続いていることから、大規模企業でも短時間勤務が可能となる一方、ここでも利用割合の低下がみられる。不況による職場の人員削減で短時間勤務制度を利用するのが難しい環境が予想されるが、この点については、より深い調査が必要であ

⁸ 13企業（または組合）のうち1社は、育児短時間勤務の代わりに育児オプション制度として、育児休業中に短時間勤務を希望する正社員をパートとして雇用している。この場合、雇用形態を一時的に変更するため、当該企業を分析からはずして参考事例とし、分析は12社を対象に行うこととする。

る。

なお2002年の東京都の調査（企業規模30人以上，東京都男女雇用平等参画状況調査）によると，育児短時間勤務制度の導入割合は全体で47.2%であった。企業規模別にみると，1000人以上で69.6%，500～999人では68.6%と高い割合となっている。厚生労働省の調査は事業所規模別であるため，東京都の調査と対象に違いがあるものの，これを勘案しても東京都の導入割合は全国レベルであるといえ，著者2名が行った「短時間正社員の可能性」調査は，全国を代表するサンプルであるといえよう。

日本労働研究機構は2003年3月に「育児や介護と仕事の両立に関する調査」を行い，企業や勤労者の実態や意識を明らかにしている。同調査は，郵送とWEBを利用したアンケート調査であり，①企業（全国の従業員30人以上，20000社，有効回答数2,781社，有効回答回収率13.9%），②育児個人調査として小学校就学前の子どもがいる男女雇用者（3,610通発信，有効回答数2,047人，有効回答回収率56.7%）および出産を機に離職した女性（1,350通発信有効回答数517人，有効回答回収率38.3%），③介護個人調査として40歳代，50歳代の男女雇用者（3,000人アンケート発送，有効回答数2,444人，有効回答回収率81.5%）を対象としている。同調査では，企業が行う育児支援制度の利用状況を就業状況別に尋ねている。

その結果，企業が行う育児支援制度について，「何も利用していない」が58.8%と半数以上を占めている。これは，男性雇用者数が多いことから比率が上がっていると考えられる。就業状況別にみると，「正社員の女性雇用者」では，「残業の免除」が28.3%と最も多く，ついで「1日あたりの勤務時間の短縮」21.5%となっているが，「何も利用していない」は37.1%と高いことは，留意べきであろう（表16）。同調査は雇用者の企業（事業所）規模別に調査分析していないため，実態を把握するのは難しいが，女性雇用管理基本調査による結果や昨今の経済状況を勘案すると，規模の小さい企業では制度利用が難しいことが予想される。

表16 就業状況別 企業が行う育児支援の利用状況（複数回答）

	1日当りの勤務時間の短縮	フレックスタイム	始業・終業時間の繰上げ/繰下げ	週・月の所定労働日を減らす	残業の免除	事業所内託児所	ベビーシッター費用の補助	在宅勤務	休日労働の免除	その他	何も利用していない
雇用者計(N=2047)	8.9	15.1	9.7	6.7	13.0	1.6	2.5	6.1	5.8	2.5	58.8
男性雇用者A*1	4.1	22.4	6.8	2.7	7.5	1.4	0.7	4.1	3.4	2.0	63.9
男性雇用者B*2	3.4	15.4	5.1	2.3	6.3	0.6	5.7	4.0	2.9	2.3	72.0
男性雇用者C*3	3.8	19.0	4.7	2.5	5.2	0.6	1.1	3.2	2.0	1.1	71.8
女性雇用者A*4	21.5	18.2	17.9	4.8	28.3	3.0	3.0	6.8	10.6	3.3	37.1
女性雇用者B*5	9.5	6.6	12.3	15.3	15.8	2.3	3.3	10.2	8.7	3.8	52.5

*1：妻が正社員(N=147)

*2：妻は正社員以外(パート等)(N=175)

*3：妻無職(N=716)

*4：正社員(N=369)

*5：正社員以外(パート等)(N=609)

5.2.2 ヒアリング各社における育児短時間勤務制度の概要

まず、同制度の導入状況をみてみる。同制度は、1990年に育児休業制度を導入し、その後社員のニーズの高まりから、1992年に導入した企業が9社あった。残りの3社は1992年以前に導入している。短時間勤務中の給与は9社が時間比例で削減している。残りの4社は別途規定を定め、勤務形態に応じた率を基本給に乗じる方法を用いている。この率は時間比例で削減した場合とほぼ同額になるよう設定されている。賞与は、基本給と業績給で構成され、基本部分は不就労時間に比例して減額する企業が4社、残りの企業は別途勤務形態に応じた率を定め、全支給額を算出し、後にその率を乗じて支給している。業績部分は、全企業で成果主義が取り入れられており、成果に応じて支給されている。従って、企業担当者は通常勤務者と評価において差異はないとしている。ただし、1社のみ業績査定項目が短時間勤務とフルタイム勤務で変わらないことから、労働時間が短くなることを理由にフルタイム勤務者に比べて低い評価を行っている。

短縮時間は1～1.5時間/日、1.5～2時間/日が同数で最も多く、保育園が閉園する18:00に間に合うよう16:00～17:00頃に仕事を切り上げている。

制度利用者の職場や職種の差異は業種による特徴がある。電機メーカーでは、生産部門、営業、顧客サービス部門の制度利用者は少なく、管理部門での利用者が多い。このことを人事担当者は、生産部門（工場）は地方にあり、この従業員は親との同居が多いことや、保育所問題が少ないためと分析している。また、営業や顧客サービス部門では、トラブルや顧客の要望に迅速に対応する必要があるため、制席を利用しにくいとしている。百貨店では、職場・職種による差異より、職場の実績の有無が同制度の利用しやすさに大きく影響している。

5.2.3 フルタイムと短時間勤務の生産性

労働時間が短くなってもフルタイムで働いたときに比べ生産性が落ちないか、という問題を目標設定や査定項目にフルタイム勤務者と差を設けているのかを見ることによって分析した。ここで使用する生産性とは、フルタイム勤務（約8時間労働）から短時間勤務（5時間以上8時間未満）することによって、いかに生産量⁹やモラルを落とさないか、をあらわしている。

目標設定は短時間勤務内で達成可能な項目・量を上司と本人で決め、評価を「量（労働時間）」の観点からではなく、「質（内容）」の観点で行うとする企業が多い。

近年、百貨店ではチームで売上管理をする傾向にあるが、事例Ⅰ社（百貨店）では勤務時間、勤務日数、職群、職位に応じた売上目標を設定し、各自に課していた。従って短時間勤務の場合は実働時間が考慮され、フルタイム勤務者よりも低い目標金額が設定される。しかし、短時間勤務役付き（係長以上）販売専門職は、役付き無しの通常勤務者より目標金額が高い。これは、短時間勤務を理由とした考慮の幅を小さく、職位に対する会社からの期待を大きく反映させた形といえる。つまり、目標設定に、労働時間は影響を与えていないのである。具体的には次のケースがある。

<事例Ⅱ氏 百貨店・販売員>

Ⅱ氏は百貨店Ⅱ社に19年勤務する売場リーダーであり、チームの売上目標設定、在庫管理、商品の発注、取引先折衝および後輩育成を担当している。同氏は6時間の短時間勤務をしてい

⁹ 仕事の効率性や売上高などを示す。これは職務内容や業種によって異なるため、総括して生産量とする。

るが、個人の売上目標には勤続年数や売場のキャリアが重視され、労働時間の短縮分は考慮されていない。しかし、H氏は目標売上金額を下回ることなく、販売業務以外の職務もこなしている。このことから、H氏はフルタイム勤務の同役職者よりも生産性が高いと言える。

<事例G氏 百貨店・販売員>

G氏は百貨店I社に15年勤務する販売専門職の係長である。ベビーコンサルタントとして、商品の相談および販売を担当している。I社の販売専門職は、売り場の付帯業務（事務関連業務）を免除する代わりに、高い売上目標金額が課せられる。同氏は6時間45分の短時間勤務であるが、売上目標は、役付きでないフルタイム勤務者より高い。しかしG氏は課せられた売上目標金額を達成させている。このことから、G氏はフルタイム勤務の同職務の同役職者よりも生産性が高いと言える。

G氏は現在の職場に移る前は、短時間勤務を理由に閑職に変更され、仕事に対するやりがいやモラルを喪失していた。しかし、現職場の上司は短時間勤務に対し理解を示し特別扱いもしない。G氏は職場の戦力として期待されることから、仕事へのやりがいを実感し、仕事への意欲やモラルが高くなったと述べている。G氏の例は、管理職の姿勢や、処遇に差を設けないことが生産性維持または向上に効果がある1つの事例であるといえよう。

電機メーカーにおいても目標設定の量に対しては短時間勤務で達成可能なプロジェクト数やテーマ数となるよう考慮されるが、内容的に通常勤務者と差を設けることはない。ここでも短時間勤務とフルタイム勤務時で生産性が変わらない例がある。

<事例K氏 電機メーカー・技術/設計>

K氏は電機メーカーD社に12年勤務し、入社以来オーディオ機器のIC回路の設計を担当している。現在6時間の短時間勤務をしている。同氏は仕事と育児の両立を図るため、職場内の非効率な業務遂行形式を改善すべく業務効率化のためのツール作成や、設計者個人に蓄積されているノウハウやスキルの標準化と共通化を徹底した。その結果、短時間勤務でもフルタイム勤務時と遜色ない業務量をこなすことを可能にした。K氏の生産性はフルタイム勤務時よりもあがっていると言えよう。

一方、事例G社（電機メーカー）では、営業部門において目標を下げている。その理由に、短時間勤務者にフルタイム勤務時と同じ目標を設定し、質で判断しようとしても成果が同一であるとは言い切れないことを挙げている。

評価については、12社中10社が通常勤務者との差異はまったくなく、目標レベル×達成度によって評価し、短時間勤務を理由に評価を下げることはないとしている。評価に差異が生じている2社（電機メーカー、百貨店それぞれ1社）は、査定項目が通常勤務者と同一であるため、通常勤務者と必ずしも成果が同じと判断できないとして、短時間勤務者の評価を下げている。特に、事例G社（電機メーカー）では、営業部門で評価が下がることもある。これは目標設定を「仕事の質」を評価するための一手段として、その成果を賃金に反映させているためである。ゆえに目標設定の変更は、仕事の質が変わることに他ならず、賃金とのアンバランスを生じさせないため、質が変わらぬよう査定を従来より低くして賃金とのバランスを確保しているのがある。

5.2.4 管理職の短時間勤務制度利用に対する実績および可能性

短時間正社員制度を実現するには、管理職を含めた労働者全てが制度を利用できることが重要である。今回のケーススタディでは、管理職（部下の人事考課や決裁権限を職務として持つ者と定義）で育児短時間勤務制度を利用している例はなかったが、部下を持たない管理職や管理職業務と遜色ない業務をしている主任クラスが取得しているケースがそれぞれ2つずつあった。この事例から、管理職が短時間勤務をすることの難しさとその可能性を分析した。また、企業の人事担当者または組合担当者が管理職の短時間勤務をどのように受け止め、今後の対応を検討しているのか、についてもヒアリングしている。

5.2.4① 管理職の短時間勤務利用実績と企業側の考え方

管理職による育児休業制度利用実績は電機メーカー2社で見られたが、短時間勤務の管理職の実績はない。その原因として、2つ考えられる。1つは、管理職は部下の勤務状況を常時観察し、適確かつ正当に評価することや、業務上のトラブル発生に即時対応することが期待されるため、常に職場に待機している必要がある、と思われている点である。もう1つは、前述のことが期待されるゆえに一定の時間帯のみの不在は、不在時の代行者を立て複数の管理職を該当部署へ配置する必要があるとされコストが増大するとみなされることである。後者については、インタビューに対じた各社の人事担当者から多くの意見が得られている。これは、これまでの業務遂行形式に基づく管理職のあるべき姿であろう。在宅勤務制度やテレワークが増加する中では、管理職が職場に常駐する必要はなく、企業の管理職による短時間勤務制度利用への対応の未整備や、社員への周知・理解が不足していると考えられる。

管理職候補（主任クラス）の短時間勤務者の事例は電機メーカーで2例あった（次の②にて具体例紹介）。管理職候補の職位で短時間勤務が可能であるのは、同職位が職場に複数人おり不在時は他の同職位者や上位職で対応しているためである。権限の上位委譲は可能であり、実際に主任クラスの短時間勤務者が不在の際は上司が代行しているケースが多く見られた。

しかし、管理職の短時間勤務は全く問題ないという企業も1社あった。理由は、(i)特に営業部門の管理職は外出の多い部下の行動を常時監視して査定することは難しく、結果（成果）で判断せざるを得ない状況に常にあること、(ii)営業部門の管理職は外出の多い部下とのコミュニケーションを限られた時間内で実施し、情報を的確にキャッチすることを常時行っていること、(iii)上司の出張が多く、職場を不在とすることが多いため緊急事態の対応や判断基準、決裁は周囲で連携が取れていること、(iv)社外取締役が経営の主流となる昨今、社外取締役は常時会社内に滞在し指示を出しているわけではない、ということ挙げている。ポイントを押さえた指示・判断ができれば十分であり、各部の運営方法も同様な方法で対応可能としているのである。

このような見解も一部の企業で持ち始め、理解を示している点から管理職が短時間勤務をとることも実績が出てくることにより認知されるであろうと予測される。

5.2.4② 育児短時間勤務制度利用者から見た管理職による短時間勤務の可能性

ケーススタディ対象者の中で、管理職が育児短時間勤務を利用した（している）実績は皆無であったが、管理職と遜色ない役割を果たしつつ、短時間勤務制度を利用している主任クラスの例が2つあった。具体的には、以下の2例である。

<事例B氏 電機メーカー・システム開発>

B氏は電機メーカーA社の主任として、コンピューターに商品付加価値をつける企画を担当、男性派遣社員2名の評価も行っている。B氏は短時間勤務制度を利用しているが、業務上大きなトラブルや支障は発生していない。査定では、業務に対する責任感、他部署との交渉内容やミスについて留意している他、スキルアップ度、業務遂行の工夫に留意し評価している。派遣社員からB氏の短時間勤務について、不満は出ていない。

<事例T氏 電機メーカー・研究開発>

T氏は現在電機メーカーF社における2つの部署のマネジャーである。現在はフルタイム勤務であるが、育児短時間勤務時は主任として、男性正社員の査定をしていた。同氏は、不在中の査定対象者の状況を周囲の同僚や隣グループのマネジャーなどから情報収集し、適確な判断を心がけていた。現在も同様の手法で不在時の部下評価を行っているほか、携帯電話やメールを利用して情報収集している。

他の18名（部下を持たない管理職2名、非管理職が16名）へは、各自の短時間勤務の経験を通して、管理職が短時間勤務制度を利用することへの可能性を尋ねた。その結果、20名中13名が「困難」と回答した。具体的理由としては、部下やチームの信頼の喪失、他部門との組織横断的業務・プロジェクトにおけるトラブル等折衝の必要性、評価に対する不安、人員削減による人員不足が挙げられた。ポイントは「他部署との交渉・調整の頻度の高さ」と、プロジェクトの判断者として管理職が重要な役割を担っている点である。インタビューによれば、他部門との会議は最大4日／週あり、ほとんどが外出によるもので、会議終了後に帰社し、実務対応している。

一方、7名は「可能」または「条件付で可能」と答えた。理由として、評価が成果主義となってきたこと、一定期間の考課期間があるため不在時があっても周囲の意見を求めることで対応可能であることが挙げられる。トラブルや決裁においても、責任所在の明確化、周囲の管理職との連携の構築により可能としている。また、在宅勤務をしている管理職も増加しつつあり、職場に必ずしもいるとは限らないことから、指示はどこから出されても同じ、と周囲が認識している。

5.2.5 短時間勤務制度利用前後の仕事内容の変化や処遇の変化

短時間勤務を理由に業務変更が生じたり、評価が下がるようなことがあっては制度利用に影響があろう。ゆえに、育児短時間勤務制度の利用によってフルタイム勤務時と業務内容や評価に変更が生じたか、差異がある場合はその要因は何か、についてヒアリングした。

5.2.5-① 仕事内容の変化

今回のケーススタディ対象者20名のうち17名は育児休業制度を取得した後、育児短時間勤務制度を利用しているため、直接的にフルタイム勤務時と短時間勤務制度利用時の仕事内容を比較することは難しい。具体的には、長期間の休業に際し本人から業務変更を申し出る場合、時代の流れに即して組織変更が行われ原職がなくなり、ミッション変更が生じている場合である。これらのケースは7ケースあった。これらの状況を加味した上で、今回のケーススタディより以下の5パターンに分類することができる。

- I. 育児休業より復職し、育児短時間勤務制度を利用しているが、業務内容および職場の変更がないケース…11
- II. 育児休業中に組織変更があったため、復職時に若干の業務内容の変更が発生しているケース…2
- III. 本人の意思や主張または上司と相談の後、業務内容または職場を変更しているケース…5
- IV. 本人の意思の確認や相談がなく、育児休業後に業務内容や職場が変更となっているケース…2
- V. 育児休業を取得による長期不在のため、役職を解任または自主的辞退し、職務内容に変更が生じるケース…2

※育児休業制度を複数回取得している対象者は複数回答になる。

上記よりおおむね育児休業制度や育児短時間勤務制度を利用による業務内容や職場の変更が生じていないことがわかる。これは、多くの企業が休業後の原職復帰を原則としていることも寄与していると考えられるが、対象者不在期間は業務代行者を立てることなく、対象者の業務を同僚内で分担し、復職後に元の業務分担に戻す職場の仕組みがあることが考えられる。

何らかの変更が生じているパターンについて具体的に見てみる。IIのケースは、前職に関連する部門への異動である。故に、本人の納得感も高い。本人の納得感においてはIIIが最も高い。これは、上司と相談の上に職場や業務内容の変更が発生している他、休業前の業務が残業を多く要するものである場合、復職後を勘案して休業に入る前に業務または職場の変更を申請する等、本人の主張・意思に基づいた変更であるためである。IVは、本人の意思確認や上司との相談がないことが問題である。この内の1ケースは、職場に男性社員が多く、女性の意見が反映されにくい状況であった上、上司が新任で育児休業制度を取得した部下を持ったことがないことも変更発生の一要素として考えられる。Vは共に百貨店において発生している。同業種は営業時間が長いほか流行の変化も速く、パートや派遣店員などの非正社員も多いことから、長期不在に対し職務を遂行できないことへの懸念が大きい。1ケースは自ら役職を辞退して育児休業に入り復職後短時間勤務制度を利用しているが、辞退した役職を再度任命されている。残りのケースは、復職後も主に売場付帯業務や内勤を主に行っており、解任されたままとなっている。

5.2.5-② 処遇や目標設定に対する差異

ケーススタディ 20名にのうち、短時間勤務をしているために評価が低くなり、フルタイム勤務者と処遇面で差が生じていると認識しているものは5名おり、他の15名は処遇の差異はないと回答している。

具体的回答としては、短時間勤務であることで周囲に負荷が大きくならないよう、時間内に密度濃く働いても評価が低く、昇給がフルタイム勤務者より遅れてしまう、という内容に集約できる。実際に1ランク降格となったケースもあった。

評価や処遇の差異におけるポイントは、制度利用者の勤務時間が短い分、フルタイム勤務者と同じ成果を上げるべく努力し、モラル維持を図っている一方で、評価者が「質」より労働時間「量」で査定してしまう点である。このような状況は、短時間勤務者のモラルダウンにつながりかねないという危険性を含んでいる。

5.2.6 短時間勤務制度の効果と問題点

5.2.6-① 勤続年数の伸び、退職者数に対する効果とモラルへの影響

同制度の効果について、企業側は「人材の定着率が上がり効果はある」としている。事例F社（電機メーカー）では女性退職率が10年前の2分の1に減少し、勤続年数は2倍に伸びたとしている（表17）。

表17 F社（電機メーカー）における女性社員データの推移（1989～2001年）

	1989年	2001年
平均年齢	25.9歳	31.7歳
平均勤続年数	5.6年	10.7年
退職者数 (全社員数に占める割合)	37人 (0.4%)	743人 (11.1%)
退職率	14.2%	7.1%

また、事例J社（百貨店）でも、育児勤務制度導入前の女性退職理由で最も多いものが「育児による」ものであり、80～100名/年いたが、現在では年10名弱と減少している。このように育児短時間勤務制度は、ファミリー・フレンドリー制度の導入理由として挙げられる上位項目「優秀な人材の確保」「戦力低下の防止」「それまでのキャリアを活かしてもらえぬ」「企業のイメージアップ」を効果として裏付けていると考えられる。

一方、各企業に共通の問題は「短時間勤務の定着による、正社員の意義・ミッションの模索」である。現在は時間による賃金決定が主流であるが、今後、短時間勤務が育児・介護を事由としないものへ拡大すれば、一層「成果」による賃金決定がされるべきであろう。その中で短時間勤務者に対して見合う「報酬」とは何か、会社としてどこまで正社員に負担すべきかを検討する必要がある。

業種の特徴による問題もある。百貨店では、短時間勤務者は「早番」シフトに固定されるため、チーム内で平等にシフトを配分することが困難となる上、来客数が最も多い時間帯に短時間勤務者が終業時間となるため、人員確保・補充が課題となっている。短時間勤務者は原則、早番を数年間続けることになる。これは同僚に均等にシフトが回せなくなり、周囲への負担が大きくなってしまう。こうした状況に対応すべく、繁忙時間帯に非正社員を積極的に活用する百貨店が増えているが、これに伴い、正社員の役割やミッションを見直し、それに見合った処遇をする必要も検討されている。さらには、有能なパートを正社員へ積極的に転換することも企業は検討しなければならないと考えている。

百貨店のように正社員と非正社員が類似の業務を行っている場合、短時間勤務利用者のモラルが非正社員の不満を生むこともある。「社員としての役割」や「求められる質」等を明確にし、社員の士気を如何に高く維持させていくかが今後の課題であるといえる。

5.2.6-② 勤務時間を超える時間帯に発生する業務への対処

短時間勤務の勤務時間を超えて対処すべき事項については2つに分けて考える必要がある。一つは「突発的事項」への対処であり、もう一つは「事前に予定が分かっている事項」に対する対処である。後者については2つある。それは、(i) 時間外開催の会議への出席の必要性と

（ii）棚卸業務（百貨店に限る）への参加である。これらには、事前に夫や実家の親等家族に依頼し対応している。前者については、19ケースの回答が得られた（同一対象者による複数回答有り）。「突発的事項」の対処は次の3パターンに大別できる。（i）家族等知人への依頼（7ケース）、（ii）上司またはチームへの代行依頼（11ケース）、（iii）自宅へ持ち帰る（1ケース）、である。（i）は保育園への迎えを家族等知人へ依頼するものである。（iii）は自宅でメール等を利用して対処している。（ii）については、業務遂行体制として上司とペアを組むことが多い他、担当者が複数いることも多く、同じ業務担当者へ依頼するケースである。また、前任者が同じチーム内にいる場合も多く、元担当者に委託することも可能である。ゆえに担当者が一人しかおらず、上司も業務内容に精通していない場合は稀有であり、短時間勤務であっても業務に支障が出ることは無いと考えられる。

5.2.7 短時間勤務の難しさ

短時間勤務において最も難しいのは「業務に関連する付帯業務の遂行」である。電機メーカーにおいては技術に関する世界レベルの情報や、他社の進捗状況、最新技術方法等は非常に重要である。しかし、勤務時間中は現在ミッションとして与えられている業務を遅れなく完了・遂行することにしか費やすことができない状況である。先述した管理職が短時間勤務制度を利用することの可能性とも関連するが、職位が上がるほど情報収集に対する期待も大きく、それらをチーム内で情報共有化し、新しいチャレンジ目標を掲げることが期待されている。回答者の多くは電機メーカーの主任以上であったが、担当業務以外の付帯業務を遂行できない状況に対し、職位ミッションに対応した働きをしていない、という悩みを持っていた。

「会議の開催頻度の多さ」も短時間勤務をする上で問題となっている。短時間勤務によって参加できない会議があり、出席すべき会議を選別しなければならず、「フルタイム勤務者は残業が可能であっても短時間勤務者は定時以降の業務処理は不可能。会議やミーティングの効率的実施を徹底すべきであり、これらを改善することにより短時間勤務の可能性は一層高まる」といった回答もあった。また、会議開催時間が他会議参加者にとって最も支障のない時間に設定されることが多く、短時間勤務者のニーズと合致しないことがある。特に百貨店ではプロジェクト立ち上げの企画会議を閉店後に行うことが多いため、短時間勤務者はプロジェクトへの参加が難しくなっている。

短時間勤務制度の利用には「周囲・上司の理解」も大きなポイントである。特に、百貨店では繁忙時間帯に退社することとなり、電機メーカーでも営業マンが帰社する夕方ごろから多忙になる。その時間帯に帰宅することは業務遂行に支障を来す可能性もある。社内のみならず外部との関係も配慮しなければならない。「社内や同じチームでは短時間勤務制度を活用していることは認識されており、主張もしやすいが、社外の方へは同制度活用による早期退社を説明しにくい」という回答もあった。一方、短時間勤務は問題なく「超えられないのは『時間』だけで、効率的に業務を進めることで多くの問題は解決できる」という回答も得られている。

調査の結果、短時間正社員を初めとする多様な働き方の実現に向けて、大きく2つのポイントがあると考えられる。一つは「働きに見合った賃金」の実現であり、もう一つは、管理職がそれらを利用することができるか否かである。

就業形態の多様化の実現は、フルタイム勤務を前提とした処遇では限界がある。就業状況に

見合った仕事を割当て、仕事内容、責任、成果に見合った処遇を行わねば、労働者の納得感、モラル維持、組織へのコミットメントは難しい。モラルやコミットメントの低下は組織のパフォーマンスに中長期的にマイナスの影響を及ぼす危険性がある。ゆえに、働きに見合った処遇の整備が多様な働き方において重要である。具体的には、「質」による評価のルール化と本人説明の徹底である。短時間勤務とフルタイム勤務の生産性の比較は難しい。しかし、短時間勤務制度利用者本人と上司で目標設定を行い、「質」的観点からの評価を徹底すれば、従業員のモラルダウンは防げるであろう。そのために経営トップや管理職に周知・徹底する必要がある同時に、従業員の要望に応じて評価に対する情報公開や説明の実施、評価に対する不満の申し立て窓口の設置も併せて行う必要がある。

さらに職位に関係なく誰もが短時間勤務を取得できることが肝要である。調査では、管理職が短時間勤務をしているケースはなかった。しかし、後輩または派遣社員の査定をし、業務指示を出す主任が短時間勤務をしているケースが2つあった。これは既に管理職による短時間勤務の実現可能性が高いことを示唆している¹⁰。今後、短時間正社員を実現させるには、マネジメント職にある従業員が短時間勤務できる環境整備が鍵となろう。その点において、育児短時間勤務制度利用者が見出した、上司や同僚との連携方法、円滑な業務遂行ノウハウ、周囲からの理解や協力を得るためにすべきことなどの知恵や意見は貴重である。短時間勤務者こそ業務効率化のノウハウを有しているのである。それらを全組織内に広め、活用することが短時間勤務を一層実現可能とし、さらには多様就業型ワークシェアリングを現実化させる鍵であると考えられる。

6. 多様就業型ワークシェアリング

いま、なぜワークシェアリングが必要か。それは、「働く」ということを見つめなおし、「働き方」を変える必要があるからである。

ワークシェアリングには、「緊急避難型」「中高年対策型」「雇用創出型」「多様就業型」の4タイプがあるが、筆者はこの中で「多様就業型ワークシェアリング」の充実を提唱している¹¹。「多様就業」タイプの働き方は、従来、女性を中心に行われてきた。仕事と家庭の両立をしながらフルタイムで働き続ける人もいれば、育児休業や育児短時間勤務をしながら両立を図る人もいる。仕事と家庭の「折り合い」をつけながら両立をしてきたのである。しかし、一度退職すると、再就職の仕事に、なかなか自分の能力を活かせるものがなく、満足できる「折り合い」のつけることは難しかった。昨今は制度の普及や充実で、満足できる「折り合い」をつけながら継続勤務する女性が増えてきている。

こういった生き方は男性にも参考になる。つまり、学校を卒業してから定年まで、早朝から深夜まで働くばかりでなく、ある時期は休み、ある時期は短時間で、またある時期は目一杯長時間働くという生き方である。

10 筆者の一人は、以前、育児短時間勤務制度のキャリア形成に及ぼす効果について否定的な断定をした(脇坂 1998 p.212)。しかし、この調査を行った現在では、その断定を撤回する。

11 ワークシェアリングや筆者が提唱する多様就業型ワークシェアリングの詳細については、『日本型ワークシェアリング』(PHP 新書)を参照されたい(脇坂 2002b)。

21世紀の先進国に必要な人材は画一的でなく、様々な価値観をもった人間であろう。その有効活用が先進国社会にとって必要だとすれば、「多様就業型」ワークシェアリングこそ、先進国における競争力の基盤になると考える。一方でこれまで述べてきたとおり、正社員と遜色ない仕事をこなしているパートタイマーの増加もある。

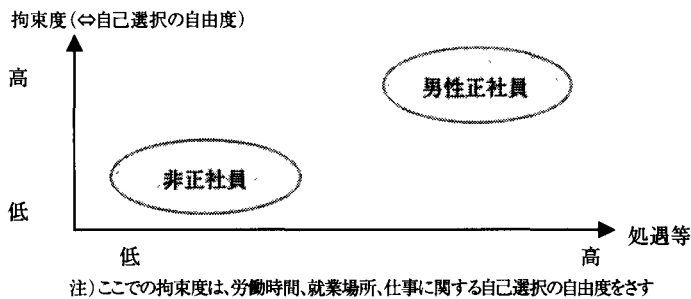
こういった労働者の働き方と就業意識の現状から「多様就業型」ワークシェアリングがいまこそ必要だと議論されているのである。

6.1 企業内労働者構成の変化

従来の雇用システムは、長期継続型の男性正社員をモデルに構築され、それ以外の労働者は、女性を中心とした周辺の労働者としての非正社員であり、景気変動へのバッファーとして位置付けられている。それゆえ、雇用の安定性や処遇面でしわ寄せを受けてきた（図5）。

こうした雇用システムは、パートタイマーの中に正社員と同様の勤務時間や職務・職責を担う基幹型パートの増加、有期雇用契約により短時間で働くパートタイム労働者、専門的な業務に従事する契約社員、派遣労働者、請負労働者など多様な形態が混在するようになり、機能を十分に果たすことが難しくなっている。

図5 企業内の雇用の現状のイメージ：いわゆる「正社員」と非正社員の二極化



ニッセイ基礎研究所が今野浩一郎座長の下に行った『多様で柔軟な働きを選択できる雇用システム研究会』¹²（以下、「ニッセイ基礎研 多様な雇用システム研究会」と記す）では、今後の企業内の労働者構成の変化について、2002年に有識者に対しアンケートを行っている。その結果、「正社員全体」については、82.5%が今後「減少」としている。他方、「非正社員全体」については、63.9%、「派遣労働者」については、82.0%、「請負契約により社内で働く請負労働者」については、68.8%が今後「増加」と回答している。正社員の減少、非正社員の増加が予想される中で、正社員の中でも、短時間、勤務地限定、職種限定、裁量労働の社員は「増加」傾向の予想となった。非正社員の中では、有期契約で専門的職種に従事する社員や正社員と同等に仕事する基幹パートの増加が見込まれている（表18）。このように「生え抜きの正社員」の割合は低下し、それ以外の正社員や非正社員の増加により、より多様な働き方が企業内に混

¹² 雇用システムの現状や課題について経営社団体（3団体）および労働組合（産業別4団体）にヒアリング調査、有識者（企業の人事担当マネジャー、労働組合幹部、学識者）にアンケート（2500名対象、回収状況681名、回収率27.2%）を行っている。

在していく方向性が見られるのである。

表 18 今後の企業内の労働者構成比の変化

	増加	やや増加	変化なし	やや減少	減少	計
A.正社員全体	0.6	1.6	5.4	48.0	34.5	100
B.企業内で育成する生え抜き社員	0.9	5.9	13.8	47.9	28.6	100
C.B 以外の正社員(中途採用等)	11.0	56.5	11.3	12.3	4.6	100
D.勤務時間が短い社員	10.6	49.3	31.0	4.4	2.1	100
E.勤務地限定の社員	9.1	49.2	26.3	8.4	5.0	100
F.職種限定の社員	11.0	48.6	24.4	8.7	5.0	100
G.裁量労働の社員	20.3	52.1	20.9	1.9	1.0	100
H.非正社員全体	24.5	39.4	4.3	1.9	1.0	100
I.有期契約で専門の職種に従事する社員	23.1	59.5	12.8	1.5	0.9	100
J.正社員	26.4	47.0	18.1	4.6	1.2	100
K.補助的な仕事をするパート社員	19.2	42.0	23.5	9.3	3.1	100
L.派遣労働者	28.5	53.5	12.5	2.3	0.9	100
M.請負労働者	20.9	47.9	23.3	4.3	1.2	100

6.2 多様な働き方へのニーズと導入への可能性

労働市場ですでに多様な雇用形態が存在しつつあるが、これに対する制度の導入は今後、どのように進んでいくのだろうか。また、労働者はどのような働き方を希望しているのか。これらの問題に対する調査研究を見てみよう。

6.2.1 こども未来財団「中小企業の子育て支援に関する調査報告書」

同調査は平成13年8月23日～10月1日に、中小企業における子育て支援の実態と、そこで働く人の企業等に対する子育てに関するニーズを把握することにより、中小企業を中心とした子育て支援を啓発することを目的として実施された¹³。これによると、勤務時間が短い正社員の「短時間正社員制度¹⁴」の導入について、「導入するつもりがない」という企業が8割近くに達し、導入に積極的な企業の1割に比べ大きな差がある。なお、既に制度がある企業は4%強であった。一方、従業員においては、短時間正社員制度が導入された場合、利用を希望する社員が65%あったが、従業員の意向に対し、企業の導入意向は消極的である。

企業が導入に対し消極的な理由としては以下の順が多い。

- ・職場の人数が限られていて仕事が回らなくなりそうだから：31.3%
- ・短時間勤務では責任ある仕事が任せられないから：19.3%
- ・人事管理が煩雑になるから：17.4%
- ・希望する人が居ると思えないから：8.8%
- ・人件費アップになりそうだから：8.6%

13 調査対象：福利厚生担当者3,200人、社員（パート・派遣社員等含む）6,400人に対するアンケート、回収率：企業用25.4%、従業員用21.4%。

14 この調査で使用されている「短時間正社員制度」の定義は「働く時間は正社員より短い、仕事の質は正社員と同様で給与やボーナス、年金も働いた時間に比例して支払われ、昇進もフルタイム社員と同等に扱われる」である。パートタイム労働研究会における定義とほぼ同内容である。

同調査は中小企業を対象としているため、円滑な業務遂行のために人員をフルに活用せざるを得ない状況やコスト問題から、従業員のニーズが高くても制度の導入に積極的になることができない状況がうかがえる。このことは、5節で示した女性雇用管理基本調査で育児短時間勤務制度の整備が大規模企業ほどすすんでいる状況からも察することができる。ただ、女性雇用管理基本調査では、中小企業における導入率が前回調査（平成11年度）より上昇していることから、今後は中小企業でも短時間正社員制度など、多様な働き方に関する制度が次第に導入されると思われる。

6.2.2 三井情報開発(株)総合研究所『雇用に対する意識調査』

同調査は、ワークシェアリングの調査において、短時間勤務制度のメリット・デメリットを企業・労働者に対して2000年にアンケート調査したものであり、企業の制度導入に対する可能性をみたものではない。しかし、同制度導入にむけ、そのメリット、デメリットを比較して問題抽出することは必要であろう。詳細はワークシェアリングに関する調査研究報告書 2001にある。

調査結果によると、企業はメリットとして「有能な人材の確保や退職・流出の防止につながる」（46.8%）、「会社のイメージアップにつながる」（22.4%）と考えている。デメリットとしては「責任所在が曖昧になる」（36.9%）、「生産性が低下する」（33.9%）、「人件費が上昇する」（32.5%）、「従業員の帰属意識が低下する」（28.4%）をあげている。

現在、短時間勤務を導入している企業や「導入していないが、検討している」企業を見ると、やはり「有能な人材の確保や退職・流出の防止につながる」がトップとしてあげられている。また、現在、導入している企業（サンプル数：42）では「従業員の士気が向上する」「人件費が低下する」をメリットとしてあげている。しかし、デメリットとして同企業では「生産性が低下する」（45.2%）を最も多くあげており、次いで「従業員の帰属意識が低下する」、つまり短時間勤務であると正社員は会社への帰属意識が薄くなると考えているのである。こうした結果より、短時間勤務で人件費が上昇するということが十分に考えられる。

一方、労働者側はメリットとして「余暇活動のための時間が増える」（46.6%）、「育児と仕事が両立できる」（37.4%）、「能力開発など自己啓発の時間がふえる」（36.2%）、「介護と仕事が両立できる」（18.5%）をあげている。デメリットには「賃金や退職金の取り扱い」（72.7%）、「強制的に適用されることを危惧」（27.7%）、「昇進や昇格の取り扱い」（19.3%）をあげている。また、企業は導入の難しさに「必要性の薄さ」「短時間であることによる業務遂行上の不都合」「働く側のメリットとのアンバランス」「制度構築・管理の煩雑さへの懸念」「評価・処遇の仕方の難しさ」等を挙げている。

このことから、短時間正社員制度など多様な就業形態を企業に導入するには、賃金や処遇をどのように均衡させるか、人件費のうちの固定費をどのように扱うか、誰が負担するか、などの問題解決が不可欠である。

6.2.3 21世紀職業財団『多様な就業形態のあり方に関する調査』

2001年の同調査は、目的別・対象者別の短時間勤務制度の企業導入程度を確認し、短時間正社員制度の今後の可能性をたずねている。目的別、対象者別の短時間勤務制度を対象別に4つに分類し、事業所の実態、意向を聞くと、「既に正社員であって育児・介護を行うものを対象」

に実施している事業所が27.2%導入しており、最も進んでいる。次いで正社員で育児・介護以外の理由に短時間勤務を認知しているのが4.3%と多い。パート等の非正社員を対象としたものは現時点では導入は少ないが、検討中か今後検討可能性ありとした事業所が2割程度ある（表19）。

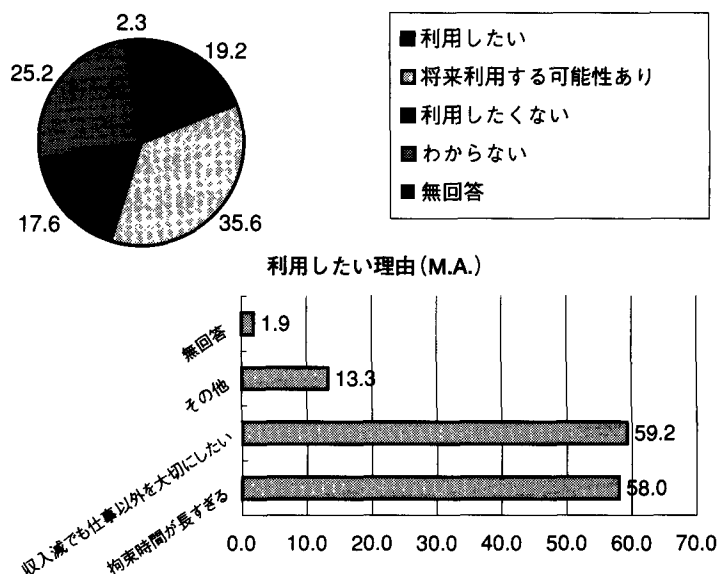
表19 短時間正社員制度の今後の検討の可能性（事業所）

単位：%

	制度が既に ある	検討中	今後検討の可 能性がある	今後検討の可 能性がない	無回答
既に正社員であって育児・介護を行うものを対象	27.2	3.6	21.3	42.6	5.3
既に正社員であって育児・介護以外の理由で短時間勤務を希望するものを対象	4.3	2.9	20.0	67.1	5.8
パート等の非正社員で短時間正社員への転換を希望するもの	1.6	2.8	17.5	71.5	6.6
新卒・中東採用者を対象	2.3	2.9	17.6	70.0	7.2

また、正社員に短時間正社員制度への希望を聞いている。「利用したい」が20%、「現在は利用しないが将来的には利用する可能性がある」が36%と利用への期待が高いことがわかる（図6）。

図6 短時間正社員制度の利用希望（正社員）



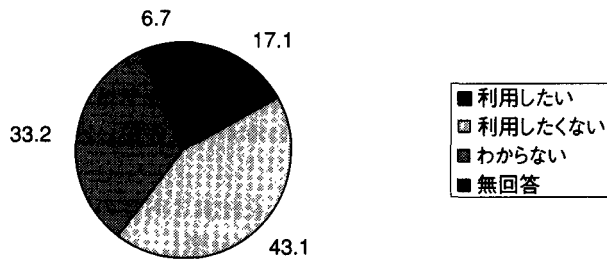
同様の質問をパートタイム労働者に「1. 残業も転勤もフルタイム正社員と同様の『短時間正社員制度』への利用希望」と「2. 残業や転勤がほとんどない『短時間正社員制度』への利用希望」と分けて聞いている（図7）。

前者は「利用したくない」が43.1%と「利用したい」の17.1%を大きく上回っている。一方、後者については「利用したい」が46.2%であり、「利用したくない」の12.0%と大きな差があり、パートタイム労働者はフルタイム正社員とまったく同じ条件で正社員になることは希望していないことがわかる¹⁵。

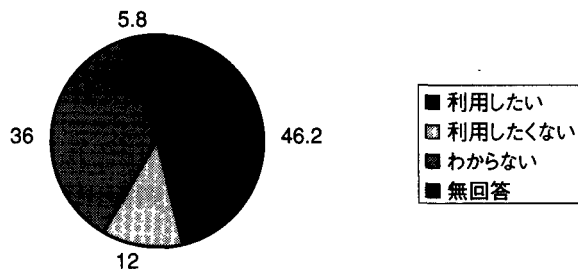
では、短時間正社員制度の普及に向けた課題は何か。正社員に現在の自分の仕事を複数の短時間正社員に分担することは可能かを尋ねると「工夫をすれば可能」が最も多く、工夫内容としては、「仕事内容を明確化し、細分化する」が84.6%、「分担する者同士で連絡をきちんと行う」が72.4%であった。一方、「分担は不可能」の理由で最も多いのは「内容的に不可分な仕事」が72.6%であり、次いで「連絡等の業務が多くなりすぎるから」が42.4%、「特定の時間帯に常に対応できることが必要だから」が35.8%となっている。つまり、ある程度自己完結的に行える仕事や、分担が必要だとしてもあまり引き継ぎが煩雑にならない仕事などが短時間正社員の働き方に適していると考えられる。

このように短時間正社員制度を初めとする多様な働き方の実現には、職種ごとでの仕事の配分、処遇のあり方、生産性を落とさずに業務を遂行する工夫などの検討をより積極的に進める必要がある。

図7 残業も転勤もフルタイム正社員と同様の「短時間正社員制度」の利用希望（パートタイム労働者）



残業や転勤がほとんどない短時間正社員制度の利用希望（パートタイム労働者）

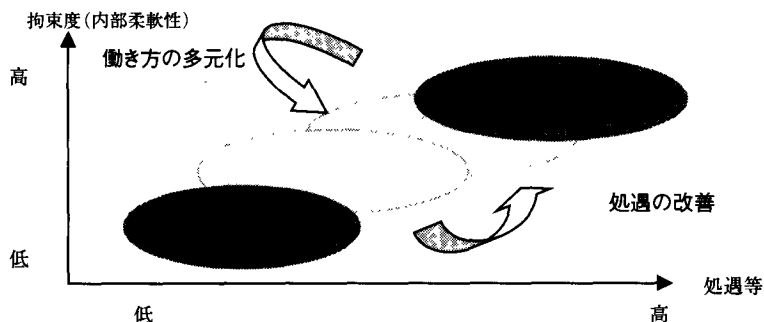


15 パートタイム労働者がフルタイム正社員になりたくない理由については、前号 1.2.2 を参照。

6.3 多様な働き方の実現に向けた課題

多様で柔軟な働き方を拡大するためには、現在の雇用システムの状況で示した二極化した働き方の間に、中間的な形態の働き方（図8）を創出することが必要である。そして、この雇用システムのイメージは、働き方の自由度に応じた処遇が設定され、公正な処遇条件が連続的に提示されること、つまり処遇の均衡が肝要なのである。

図8 企業内雇用の将来のイメージ図



資料)ニッセイ基礎研究所「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書」〔2002〕

しかし、何を「公正」とし、どのように「均衡」を図るのが問題である。新谷〔2003〕は、“均等処遇実現に向けて、「パートタイム労働研究会」がさりげなく「パートの処遇改善だけを切り離して考えるのではなく、正社員も含めた総合的な働き方や処遇のあり方について、労使で率直な議論を行うことが望ましい」と提言しているが、この短い内容は大きな課題を提起している。”と述べている。

『パートタイム労働研究会』の最終報告書では、正社員と同様の職務を行うパートタイマーについて、正社員とのキャリア管理の差異に着目して2分類し、対応方針を示している。正社員との差異が明らかでないパートには「同一の処遇決定方式」（パートタイマー全体の4～5％といわれる）、その他のパートには「同一職務均衡考慮方式」という対応を検討している（表20）。

表20 パートタイム労働研究会によるパートタイマーの職務に応じた処遇のあり方

対象となるパートタイム労働者	対応方針	その内容
異動の幅、頻度、役割の変化の度合い等、労働者の人材活用の仕組みや運用等について、その事業所における通常の労働者との差異が明らかでない同様の実態にあるといえるパートタイム労働者	同一の処遇決定方式	両者の処遇の決定方式を合わせる
労働者の人材活用の仕組みや運用等が通常の労働者とは異なるパートタイム労働者	同一職務均衡考慮方式	意欲、能力、経験、成果等に応じて処遇するための措置等を講ずることにより、両者の間の均衡を考慮

後段の「均衡配慮」については、同研究会最終報告では「丸子警報器事件¹⁶」やアンケート結果を紹介し、「8割水準」が示唆されている。

新谷は、「仮に今後、正社員の賃上げを行わず、パートタイマーのみ格差改善を行うとして、毎年3%ずつの改善（現時点で月額約3千円の賃上げ）が図られた場合、正社員との時間給比較で8割水準となるには男性パート労働者で16年、女性パート労働者で7年かかる。パートタイム労働研究会の提言はまさしく正社員、パート労働者間での賃金シェアリングを提言している。非典型労働者の処遇改善を継続して進めることはもちろんであるが、労働と家庭生活、ライフスタイルについて組合員の意識改革を進めること以上に、この提言内容について組合員のコンセンサスを形成するには、労働組合として大きなエネルギーを要するであろう。」とし、将来に多様な働き方の実現には、正社員と非正社員の両面から処遇のあり方を検討していくことと、労使が自主的に取り組む必要性を述べているのである。

6.3.1 多様な働き方の実現に向けた具体的な課題

「短時間正社員」、「勤務地限定正社員」、「職種限定正社員」といった多様な働き方を企業の中で実現させるための課題は何か。

6.3.1-① 短時間正社員

勤務時間が短い正社員（短時間正社員）は、現時点では育児・介護を目的としたものが主であり、他を目的とした適用は非常に少ない。また、あくまでも臨時的な働き方として捉えられており、一般的な形での短時間正社員はほとんどみられない。

ニッセイ基礎研 多様な雇用システム研究会における有識者調査によれば、今後、短時間で働く正社員は増えると予想している。その職種は、「事務職（定型的事務）」が59.2%と過半数にのぼっている。次いで、「生産・技能職」が46.0%、「事務職（非定型的事務）」32.7%、「専門・技術職」27.8%、「営業・販売職」27.2%と続く。

さらに短時間正社員（この調査では無定義）を導入する際の企業にとっての問題をみると、「配置転換や異動が難しくなり、配置の柔軟性が低下する」（44.2%）、「育成やキャリア管理が難しい」（42.4%）、「仕事の与え方が難しい」（39.9%）、「賃金、処遇の決め方が難しい」（39.1%）、「仕事の引継ぎが頻繁になるので、生産性低下が懸念される」（38.9%）等がある。特に、経営者は、「配置転換や異動が難しくなり、配置の柔軟性が低下する」が51.7%と過半数以上にのぼる。

短時間正社員制度の実現に向けては、5節でも述べたとおり、処遇のあり方や時間外勤務を前提とした働き方をいかに効率的に対処するか、生産性を低下させずに仕事を引き継ぐかなどを

16 原告ら臨時社員は、女性正社員と職種、作業内容が同じのみならず、労働時間もほとんど同じであり、2カ月毎の雇用期間の更新を形式的に繰り返して長期に勤続（4年～25年）していたが、何ら措置を講ずることなく、女性正社員との賃金格差が拡大していった事案。原告らの賃金が、同じ勤続年数の女性正社員の8割以下となるとき、公序良俗に反し、違法になると判断された（長野地裁上田支部 平成8年3月15日判決）。原告・被告双方が控訴したが、控訴審において、給与を日給から月給にする、5年間月給の額を毎年3千円ずつ増額することにより5年後には正社員の9割前後にまで是正する等を内容とする和解が成立した（東京高裁 平成11年11月29日和解）。

一層検討する必要がある。しかし、5節で挙げたように、既に育児短時間勤務の中で生産性を低下させずに勤務する労働者の存在がある。業務の引継ぎ、連携に関する対処法を組織全体に広げ、組織のノウハウ・知識として周知することにより、これらの問題の多くは対処できると考えられる。

6.3.1-② 勤務地限定正社員

勤務地限定で働く正社員は、製造業の工場部門や小売業などで見られる形態であるが、現在の導入は26.6%¹⁷と多くはない。

ニッセイ基礎研 多様な雇用システム研究会における有識者調査によれば、勤務地限定正社員が増えると思われる職種は、「生産・技能職」が61.7%と最も高い。次いで、「事務職（定型的事務）」が54.5%、「営業・販売職」が44.9%と続く。

勤務地限定の正社員を導入する際の企業にとっての問題は、「配置転換や異動が難しくなり、配置の柔軟性が低下する」（77.4%）、「事業所を閉鎖するような場合に雇用維持が難しくなる」（74.3%）の2つが大きくある。その他は「育成やキャリア管理が難しい」（26.7%）、「賃金等、処遇の決め方が難しい」（25.6%）と3割以下であり、企業の内部柔軟性の低下が大きな課題となっていることがわかる。

6.3.1-③ 職種限定正社員

職種限定で働く正社員は、有識者のアンケートによると今後6割程度が増加すると考えられている。現在の職種別採用は48.1%¹⁸で、中規模企業で実施されている傾向が高い。企業規模別にみると、1,000～4,999人で32.4%、5,000人以上では30.7%と、大規模企業で多く実施されている。

ニッセイ基礎研 多様な雇用システム研究会における有識者調査によれば、職種限定正社員が増えると思われる職種は、「専門・技術職」が70.6%と最も高い。ついで、「生産・技能職」（55.5%）、「営業・販売職」（43.5%）、「事務職（定型的事務）」（35.5）と続く。

職種を限定する働き方を導入する際の企業にとっての問題点は、「事業転換に伴い、当該職種が不要になる場合に雇用維持が難しくなる」が69.2%、「配置転換や異動が難しくなり、配置の柔軟性が低下する」が61.7%と高く、やはり企業の内部柔軟性の低下が大きな課題となっているといえる。

6.4 正社員と比べた際の短時間正社員の賃金水準についての考え方

多様で柔軟な働き方ができる雇用システムにおいては、拘束度の行程に応じて雇用保障や処遇が適切に設定される必要がある。

21世紀職業財団の「多様な就業形態のあり方に関する調査」（2001）では、拘束性や責任の度合いが違っていても正社員と同じ仕事をしており、同じ勤続年数のパートが納得できると考えている所定内賃金水準について、事業所、正社員、パートに尋ねている。その結果、いずれに聞いても、正社員の約8割というのが平均値であった（表21）。

17 厚生労働省「雇用管理調査」（2001）において、新規大卒採用がある企業（19.2%）に占める割合。

18 厚生労働省「雇用管理調査」（2001）において、新規大卒採用がある企業（19.2%）に占める割合。

表 21 正社員と同じ仕事に従事しているパート（非正社員）の賃金の納得水準

	事業所	正社員	パート
同じ仕事をしている非正社員(正社員)がいると回答した者に聞いた賃金の納得水準	77.6%	77.7%	78.9%

(注)「正社員と同じ仕事に従事しているパート(非正社員)」について勤続年数も同じとした場合、パート(非正社員)の納得を得られる賃金水準(1時間当たり所定内給与)について聞いたものである。

(注)同じ仕事に従事しているが、残業等の拘束性、配転及び準出勤、責任の重さについては、異なる場合がほとんどである。

資料) 21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」(2001)

この結果は、企業側と労働者の両者が、拘束度が低い分の効用はある、と見なしており、処遇が低くなることに納得していると言える。

これと同様に、前出のニッセイ基礎研究所の「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会」では、短時間正社員の各ケースについて、正社員に比べてどの程度まで処遇を下げてでも納得できるかを調査している。

有識者調査においては、短時間正社員（定義なし）、勤務地限定正社員、職種限定正社員は、賃金水準や昇進可能性において、他の正社員を下回る処遇を容認する割合が高く、また、雇用保障や能力開発の機会においても、割合は少ないものの、他の正社員を下回る処遇でやむなしとの意見が見られる（表 22）。

表 22 短時間正社員の処遇の考え方

単位：%

	賃金水準				能力開発の機会			昇進可能性			雇用保障		
	他の正社員を上回る	他の正社員と同等	他の正社員を下回る	平均*他の正社員：100	他の正社員を上回る	他の正社員と同等	他の正社員を下回る	他の正社員を上回る	他の正社員と同等	他の正社員を下回る	他の正社員を上回る	他の正社員と同等	他の正社員を下回る
短時間正社員	3.2	46.3	47.1	88.6	2.3	79.0	16.0	0.9	37.9	58.4	1.8	67.7	27.8
勤務地限定正社員	0.3	26.0	71.4	86.8	1.6	83.0	13.8	0.6	33.9	63.6	1.8	76.1	20.7
職種限定正社員	-	-	-	-	8.2	75.9	13.8	2.9	52.6	42.3	1.6	78.3	18.4

また、同調査では、経営者、労働組合、学識者に対し、「正社員と比べた際の短時間正社員の賃金水準」についてどの程度が妥当であるかをたずねている。全体では、「他の正社員と同等」という回答が最も高く、46.3%を占めるが、8割程度（20.6%）、7割程度（13.4%）の回答が比較的高い。属性別にみると、経営者では、「他の正社員と同等」や「他の正社員より上回る」という回答が労働組合、学識者に比べて低く、「下回る」という回答は約6割と高くなっている。労働組合では、6割以下はほとんどないが、9割から7割まで賃金水準を下げてよいと考えている（表 23）。

表 23 正社員と比べた際の短時間正社員の賃金水準についての考え

		調査数	合計	他の正社員を上回る	他の正社員と同等	9割程度	8割程度	7割程度	6割程度	半分程度以下	無回答
	全体	681	100.0	3.2	46.3	8.1	20.6	13.4	4.1	0.9	3.5
属性/業種	経営者/製造	121	100.0	1.7	38.0	5.8	20.7	21.5	8.3	2.5	1.7
	非製造	75	100.0	1.3	36.0	9.3	26.7	16.0	9.3	1.3	0.0
	その他	35	100.0	0.0	37.1	8.6	14.3	17.1	14.3	2.9	5.7
労働組合/製造	労働組合/製造	112	100.0	0.0	50.9	8.9	27.7	8.0	0.0	0.0	4.5
	非製造	116	100.0	2.6	50.0	6.9	18.1	15.5	2.6	0.9	3.4
	その他	61	100.0	6.6	47.5	8.2	21.3	11.5	3.3	0.0	1.6
年齢	29歳以下	12	100.0	0.0	50.0	8.3	25.0	16.7	0.0	0.0	0.0
	30歳代	180	100.0	1.1	45.6	11.1	22.2	12.8	5.0	0.6	1.7
	40歳代	202	100.0	2.0	43.1	6.4	19.8	16.3	5.4	2.0	5.0
	50歳代	198	100.0	3.5	53.0	7.6	18.7	10.6	4.0	0.5	2.0
	60歳以上	85	100.0	9.4	40.0	7.1	22.4	12.9	0.0	0.0	8.2

二極化した雇用形態を基準に構築された雇用システムをもとに、多様な働き方にみあった雇用システムを構築することは非常に難しい。多様な雇用システムは、働き方の自由度にあわせて処遇を公正かつ労働者の納得がいくよう示されなければならない。

この際、二極化した現在の働き方の間に、たんに第3の形態を作るのではなく、正社員と非正社員の間をつなぐ働き方で、両者のキャリアや処遇が連続するように創出する必要がある。

【参考文献】

石原真三子〔2003〕「パートタイム雇用の拡大はフルタイムの雇用を減らしているのか」『日本労働研究雑誌』518号

小野晶子〔2001〕「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』498号

木村琢磨〔2002〕「非正社員の外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』505号

厚生労働省〔2000〕「平成11年就業形態の多様化に関する総合実態調査」

厚生労働省〔2001〕「平成11年就業形態の多様化に関する総合実態調査」

厚生労働省〔2002〕「パート労働の課題と対応の方向性—パートタイム労働研究会最終報告」21世紀職業財団

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編〔2003〕「平成14年版女性労働白書」21世紀職業財団

厚生労働省雇用均等・児童家庭局/21世紀職業財団〔2003〕「パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係る調査研究会報告書」

こども未来財団〔2001〕「中小企業の子育て支援に関する調査報告書」

小林良暢〔2003〕「請負労働者の急増と労働組合の対応」『日本労働研究雑誌』505号

- 佐藤厚〔2002〕「典型的・非典型的による代替化は進んでいるのか」『日本労働研究雑誌』501号
- 佐藤博樹〔2002〕「パートタイマーの基幹労働力化と正社員との処遇の均衡」『パートタイム労働の雇用管理——正規・非正規雇用の均衡』日本労働研究機構
- 佐藤博樹〔2003〕「パートタイマーの働き方：労働時間からみた特徴」『非典型雇用労働者の多様な就業実態——就業形態の多様化に関する総合実態調査』等による実証分析』日本労働研究機構調査研究報告書158号
- 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
- 佐野嘉秀〔2000〕「パート労働の職域と労使関係」『日本労働研究雑誌』481号
- 佐野嘉秀〔2003〕「多様な雇用区分の特徴と要員数の変化」『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所
- 塩川崇年〔2001〕「パートタイマーの基幹労働力化についての考察—技能形成の方式に関するパートタイマーとブルーカラー正社員の共通性を踏まえて」（学習院大学修士論文）
- 社会経済生産性本部〔2003〕「短時間労働の活用と均衡処遇～均衡処遇モデルの提案～」
- 新谷信幸「ワークシェアリングをめぐる課題について」電機総研レポート 283号 2003年2・3月号
- 武石恵美子〔2003〕「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」『ニッセイ基礎研究所報』26号
- 電機総研編〔2001〕『IT時代の雇用システム』日本評論社
- 東京都産業労働局〔2002〕「パートタイマーに関する実態調査」
- 東京都産業労働局産業政策部〔2002〕『パート労働者の人材開発と活用』東京都産業労働局
- 東京都産業労働局産業政策部〔2003〕『短時間正社員の可能性についての調査報告書』東京都産業労働局産業政策部
- 中村恵〔1989〕『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』大阪婦人少年室
- 中村恵〔1990〕「パートタイマー労働」『日本労働研究雑誌』364号
- ニッセイ基礎研究所〔2002〕「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書」
- 西川真規子〔2003〕「1990年代における非正社員化の進展-事業所データから見た実証分析」『経営志林』39巻4号
- 西本万映子〔2002〕「正社員とパートタイマーの人事管理制度の均衡で経営パフォーマンスを高める」『賃金実務』907号〔2002.7.1〕
- 西本万映子・今野浩一郎〔2003〕「パートを中心と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
- 西村智〔1996〕「パートタイム労働者需要の2類型」『関西学院経済学研究』27号
- 21世紀職業財団〔2001〕「多様な就業形態のあり方に関する調査」
- 21世紀職業財団〔2003〕「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」
- 日本労働研究機構〔1998〕「小売業・飲食店における経営と雇用」『調査研究報告書』115号
- 日本労働研究機構〔1998〕「高学歴女性と仕事に関するアンケート」
- 日本労働研究機構〔1999〕「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」

- 原ひろみ〔2003a〕「人材のポートフォリオ化と企業パフォーマンス」『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所
- 原ひろみ〔2003b〕「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測」『日本労働研究雑誌』518号
- 本田一成〔1993〕「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」『日本労働研究機構研究紀要』No.6
- 本田一成〔1999〕「小売業・飲食店におけるパートタイマーの基幹労働力化」『調査季報』（国民金融公庫総合研究所）第48号
- 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
- 本田一成〔2002〕「チェーンストアにおけるパートタイマーの基幹労働化と報酬制度に関する実証的研究」『経営情報』8月号
- 三山雅子〔1989〕「スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育」『北海道大学教育学部紀要』54号
- 三山雅子〔1991〕「パートタイマー戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』377号
- 三山雅子〔2003〕「日本における労働力の重層化とジェンダー」『大原社会問題研究所雑誌』536号
- 宮本大・中田喜文〔2002〕「正規従業員の雇用削減と非正規労働の増加：1990年代の大型小売業を対象に」玄田・中田編『リストラと転職のメカニズム』東洋経済新報社
- 連合総合生活開発研究所〔2003〕「雇用管理の現状と働き方の可能性に関する調査研究報告書」
- ワークシェアリングに関する調査研究会〔2001〕「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」三井情報開発総合研究所
- 脇坂明〔1998〕『職場類型と女性のキャリア形成・増補版』御茶の水書房
- 脇坂明〔2002.a〕「基幹パート労働の能力開発の分析」『グローバル化下における構造調整と労働市場に関する調査研究報告書』雇用能力開発機構・統計研究会
- 脇坂明〔2002.b〕『日本型ワークシェアリング』PHP研究所
- 脇坂明〔2003.a〕「パートタイマーの基幹労働化について」社会政策学会誌 第9号『雇用関係の変貌』（社会政策学会編）法律文化社
- 脇坂明〔2003.b〕「雇用形態の変化からみた女性労働需要の変化」『構造調整と労働市場：賃金・雇用構造の変化について』雇用能力開発機構・統計研究会
- 脇坂明〔2003.c〕「パートの正社員への変更希望」『非典型雇用労働者の多様な就業実態--就業形態の多様化に関する総合実態調査』等による実証分析』日本労働研究機構調査研究報告書158号
- 脇坂明〔2003.d〕「パートタイマーと社員の処遇の均衡」『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所
- 脇坂明・電機総研編〔2002〕『働く女性の21世紀—いま、働く女性に労働組合は応えられるか』第一書林