

雇用タイプ別にみた非正社員の人事管理の現状と特徴

The state and conditions of human resources management for employees hired under various employment conditions.

経営学研究科博士後期課程

藤波 美帆

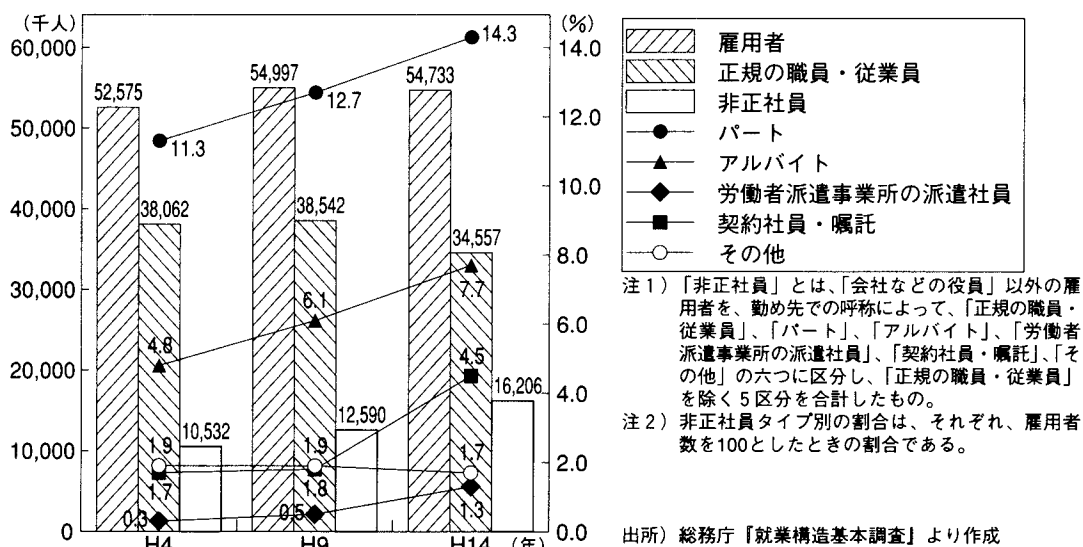
1. はじめに

非正社員数の増加

近年、パートタイマーを中心に非正社員の雇用が急増している。『就業構造基本調査』をみると、雇用形態別の雇用者数の推移について把握することができる。同調査では、勤務先での呼称によって、雇用者を「正規の職員・従業員」「パート」「アルバイト」「嘱託など」「人材派遣企業の派遣社員」「その他」の6つの雇用形態に区分¹して調査している。雇用形態別に、平成4年、平成9年、平成14年の雇用者数をみてみると（図表1を参照）、全雇用者数は平成4年から平成9年にかけてやや増加しているものの、その後はほぼ横ばいに推移し平成14年には5473.3万人となっている。そのうち「正規の職員・従業員」は平成4年から平成9年にかけてはほぼ横ばいであるが、平成9年から平成14年にかけて約398.5万人減少している。一方で、「非正社員」はこの10年間一貫して増加傾向にあり、特に平成9年から平成14年にかけての伸びは大きく、約361.6万人増加している。日本の企業は「正規の職員・従業員」中心の雇用政策をとってきたが、その方針を転換し、非正社員の雇用を拡大しているのである。さらに、非正社員をタイプ別にみると、この10年間で最も多いタイプは「パート」で、一貫して全雇用者の10～15%を占めており、次いで多いのは「アルバイト」（全雇用者の5～8%）である。また「契約社員・嘱託」と「労働者派遣事業所の派遣社員」は特に大きな伸びを示し、どちらも10年間で約2.5倍に増加している。

¹：同調査では「雇用者」を「会社、個人商店、団体、公社、官公庁などに雇用されて賃金、給料などを受けている者」とし、その中をさらに「会社などの役員」（株式会社の取締役、監査役、合名会社や合資会社の代表社員、組合や協会の理事、監事などの会社、団体の役員。公社や公団の総裁、理事、監事などを含む）と、「会社などの役員」以外の雇用者を、勤め先での呼称によって、「正規の職員・従業員」、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」の6つに区分し、計7区分を雇用者全体の雇用形態区分として用いている。

図表1 雇用者数とタイプ別の非正社員割合の推移



では、非正社員はどういった産業で多く働いているのだろうか。図表2は産業別、雇用形態別にみた非正社員の構成である。非正社員数は、卸売、小売業が401万人で最も多く、これに製造業が244万人、サービス業が243万人、飲食店、宿泊業が176万人で続いている。非正社員数を雇用形態別にみると、「パート」と「アルバイト」は卸売、小売業でそれぞれ231万人と121万人と最も多い。また、「派遣社員」は製造業で19.6万人、「契約社員・嘱託社員」はサービス業で44.7万人となっており、それぞれ最も雇用者数が多くなっている。

図表2 雇用形態別の非正社員数

	パート	アルバイト	労働者派遣事業所の派遣社員	契約社員・嘱託	その他	計
総数	78,243	42,374	7,209	24,773	9,463	162,062
農業	933	422	15	97	212	1,679
林業	23	26	0	22	48	119
漁業	72	58	0	31	55	216
鉱業	16	5	1	8	3	33
建設業	1,615	2,563	225	1,420	2,419	8,242
製造業	14,883	3,290	1,957	3,547	764	24,441
電気・ガス・熱供給・水道業	63	42	14	181	29	329
情報通信業	638	750	610	1,155	116	3,269
運輸業	2,362	2,063	269	29	252	4,975
卸売・小売業	23,142	12,113	734	3,443	671	40,103
金融・保険業	1,669	209	797	934	94	3,703
不動産業	677	222	58	543	91	1,591
飲食店、宿泊業	7,973	8,538	99	750	223	17,583
医療、福祉	8,725	1,227	312	2,395	886	13,545
教育、学習支援業	1,745	2,181	134	2,020	1,288	7,368
複合サービス事業	918	465	4	326	151	1,864
サービス業	11,047	6,373	1,049	4,473	1,362	24,304
公務	521	468	22	1,053	479	2,543
分類不能の産業	1,223	1,358	908	368	319	4,176

出所) 総務庁統計局 (2002年)「就業構造基本調査」

基幹化が進む非正社員

非正社員の活用の状況を21世紀職業財団の調査² でみると、正社員と同じ仕事をしているパート等が職場にいるとする非正社員は約4割であり、こうした非正社員は3年前に比べて増加している³。また、東京都の外食産業に関する調査⁴ によると、他のパート従業員の勤務スケジュール調整や、新人に対するトレーナー役を行なうパートが約4割いる。さらに、このトレーナー役を行なうパートのうち約2割は店長または店全体の時間帯責任者である⁵。つまり企業における非正社員の活用は、補助的な役割から基幹的な役割へと広がりを見せており、労働時間の拘束性などの違いはあっても、非正社員は今まで正社員が担っていた役割を担い始めているのである。

本稿のねらい

このように量的にも、活用の面でも非正社員の重要性が高まってくると、処遇をはじめとした人事管理がそれに見合っただけで整備されているかが問題となる。しかし、我が国の人事管理は、これまで正社員を対象に設計されてきたため、そうした状況に適切できる人事管理とは言い難い。そのため企業にとって、非正社員に適合した人事管理をどのように整備するのか、しかも雇用形態の多様化が進みつつある現状を考慮すると、非正社員のタイプに合わせてどのように整備するのが重要な課題になっている。こうした問題意識にたって、本稿では非正社員のタイプ別にどのような人事制度がとられているのか、また、その結果としての処遇水準がどのような状況にあるのかについて、非正社員を多く雇用している卸売・小売業とサービス業に焦点を当てて明らかにする。

本稿で用いる調査データは、「パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンス

²：21世紀職業財団『多様な就業形態のあり方に関する調査』（2001）

³：正社員に対して「自分と同じ仕事をしているパート等の非正社員がいるかどうか」を質問した結果、「多数いる」が12.4%、「少しいる」が30.4%となっている。また、同様の質問をパートにした結果、「多数いる」が33.7%、「少しいる」35.9%であった。さらに3年前に比べて正社員と同様の仕事をしている非正社員が「増えている」（43.2%）事業所が「減っている」（14.2%）事業所を大きく上回っている。

⁴：東京都産業労働局産業政策部『パート労働者の人材開発と活用』（2002年）

⁵：他のパート従業員の勤務スケジュールを調整や、新人に対して業務内容を教えるトレーナー役をしているかという問いに対して「はい」と回答したパートタイマーは37.8%であった。このリーダーパートに対し、どんな業務のリーダーかを尋ねたところ、店長であるパートは1.1%、店全体の時間帯責任者であるパートは17.0%、部門（ホールまたはキッチン）の時間帯責任者は74.5%となっている。

に係る調査研究報告書』⁶（平成15年3月 厚生労働省雇用均等・児童家庭局／財団法人21世紀職業財団）に基づくものである。

2. 調査対象企業の非正社員の雇用状況

同調査における非正社員の雇用状況についてみると、全従業員に占める非正社員の比率は平均40.2%である。つぎに、企業が雇用している主要な非正社員のタイプをみると（図表3を参照）、パートタイマーとしている企業が61.3%で最も多く、契約社員・準社員とアルバイトが14%台（それぞれ14.3%、14.0%）で続き、嘱託社員が6.9%と少ない。この非正社員のタイプ別構成比は、おおむね図表1で示した日本全体の構成と等しい。（なお以下では、主要な非正社員のタイプについてそれぞれ、パートタイマーであると回答した企業を「パートタイマー活用型企业」、契約社員・準社員であると回答した企業を「契約社員・準社員活用型企业」、アルバイトであると回答した企業を「アルバイト活用型企业」、嘱託社員であると回答した企業を「嘱託社員活用型企业」と呼ぶことにする。）

続いて、主要な非正社員のタイプと非正社員比率の関係をみると、同比率が大きくなるほどパートタイマー活用型企业が、同比率が小さくなるほど契約社員・準社員活用型企业が増加している。さらに、今後の人事戦略としてパートタイマー等の非正社員の戦力化を重視する企業との関連をみると、同人事戦略を重視している傾向が大きいほど、パートタイマー活用型企业とアルバイト活用型企业で、重視する傾向が小さいほど契約社員・準社員活用型企业と嘱託社員活用型企业で、多くなっている。したがって、非正社員の量的な活用が進み、非正社員を主要な戦力としている企業ほどパートを、非正社員の量的な活用が進んでおらず、非正社員を戦力化していない企業ほど契約社員・準社員を主要な非正社員として活用している企業が多いという構造がみえてくる。

⁶：『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報告書』の調査は、2002年10月9日から11月5日にかけて調査票を郵送配布・郵送回収した。調査対象は、帝国データバンクの企業データベースに収録されている企業の中から抽出された5,000社の人事部門の責任者であり、有効回収は、1,319社、有効回収率は26.4%である。

調査対象企業の業種は、小売業（55.2%）が最も多く、それ以外はサービス業（29.2%）、卸売業（8.3%）、飲食店（7.3%）となっている。従業員規模は1社平均813人であり、300人未満の中小企業が4割、300～1,000人未満の中堅企業が4割、1,000人以上の大企業が2割である。

図表3 非正社員比率と最も多く勤務している非正者員のタイプ

(単位:%)

	パート タイマー	契約社員・ 準社員	嘱託社員	アルバイト	不明	合計 (社)
全 体	61.3	14.3	6.9	14.0	3.5	1,319
【非正社員比率】						
10.0%未満	55.0	18.9	18.2	7.3	0.7	302
10.0～30.0%未満	58.8	18.6	6.3	16.3	0.0	221
30.0～50.0%未満	67.3	12.9	2.0	17.8	0.0	202
50.0～70.0%未満	68.6	12.7	0.5	18.2	0.0	220
70.0%以上	73.3	9.4	1.4	15.5	0.4	277
【非正社員の戦力化】						
重視大型	72.5	9.1	2.7	15.4	0.2	408
重視中型	64.2	15.6	5.0	14.9	0.4	525
重視小型	50.0	19.5	15.5	11.6	3.4	328

注)「非正社員の戦力化」について「重視する」あるいは「やや重視する」と回答した企業を「重視大型」、「現状維持」であると回答した企業を「重視中型」、「あまり重視しない」あるいは「重視しない」と回答した企業を「重視小型」としている。

出所)厚生労働省雇用均等・児童家庭局/財団法人21世紀職業財団(2003年)「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報告書」より作成

過去5年間の社員数の増減率をみると(図表4を参照)、現在の正社員数を100としたときの、5年前の正社員数は108.0であり、企業がこの5年間で正社員を減らしてきたことがわかる。主要な非正社員のタイプ別には、契約社員・準社員活用型企业(113.5)で同指数が最も高く、これにパートタイマー活用型企业(107.5)、アルバイト活用型企业(104.0)、嘱託社員活用型企业(103.7)の順で続いている。つぎに、人事戦略との関連をみると、非正社員の戦力化を重視している企業ほど同指数が大きくなり、この5年間で正社員を減らしてきた傾向がみられる。

同じように非正社員についてみると、全体が84.2であり、この5年間に非正社員が大幅に増加している。主要な非正社員のタイプ別には、パートタイマー活用型企业で同指数が82.0と最も小さく、この5年間で最も非正社員を増加していることがわかる。

図表4 過去5年間の正社員と非正社員の増減率
(現在を100としたときの5年前についての指数)

	正 社 員			非 正 社 員		
	平均 (指数)	標準偏差	合計 (社)	平均 (指数)	標準偏差	合計 (社)
全 体	108.0	41.6	1,319	84.2	52.5	1,319
【最も多く勤務している非正社員のタイプ】						
パートタイマー	107.5	39.9	808	82.0	45.6	808
契約社員・準社員	113.5	35.8	189	86.9	61.8	189
嘱託社員	103.7	30.1	91	98.5	55.1	91
アルバイト	104.0	42.6	185	85.8	66.9	185
【人事戦略(非正社員の戦力化)】						
重視大型	111.1	50.1	408	78.7	42.8	408
重視中型	107.4	33.6	525	79.5	41.9	525
重視小型	105.6	41.6	328	97.8	60.9	328

注)「非正社員の戦力化」の「重視大型」は、非正社員の戦力化を「重視する」、「重視中型」は「やや重視する」、「重視小型」は「現状維持」+「あまり重視しない」+「重視しない」と回答した企業をそれぞれカテゴリー化したものである。

出所)厚生労働省雇用均等・児童家庭局/財団法人21世紀職業財団(2003年)「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報告書」より作成

それに次ぐのがアルバイト活用型企业（85.8）、契約社員・準社員活用型企业（86.9）であり、嘱託社員活用型企业（98.5）で最も増加割合が小さい。つぎに、人事戦略との関連をみると、非正社員の戦力化を重視している企業ほどおおむね同指数が小さく、この5年間で非正社員を増やしている。

4. 主要な非正社員のタイプ別にみた人事管理制度

分析の枠組み

ここからは人事管理制度の特徴を主要な非正社員のタイプ別にみていくが、はじめに人事管理制度の構成について整理しておこう。人事管理の基盤は社員の社内序列を決める格付け制度であり、これが配置・異動や教育訓練、報酬制度、福利厚生といった人事管理のサブシステムに影響を与える。また、格付け制度とサブシステムをつなぐインターフェースの役割を果たすのが評価制度である。サブシステムは大きく人材活用に関する雇用管理と処遇に関する報酬管理からなり、前者は配置・異動、教育訓練、後者は報酬制度と福利厚生から構成されている。以上の点を踏まえ、本稿では人事管理制度を図表5に示すような人事管理制度全体、制度分野、個別制度の3階層にわけて検討を進めていく。

また、非正社員の人事管理の特徴を明らかにするために、「均衡度」の指標を用いる。「均衡度」とは、正社員の人事管理制度がどの程度非正社員に適用されているのかを、「正社員と非正社員全員が対象である」（5点）、「正社員と一部の非正社員が対象である」（3点）、「正社員と非正社員は異なる制度である」（2点）、「非正社員は対象ではない（正社員のみ対象である）」（1点）の4つの尺度を用いて測定したものであり、正社員の人事制度と非正社員の人事制度の近接度を表している⁷。

人事管理制度全体及び制度分野

ここで、図表6をみてほしい。縦軸は均衡度を、横軸は非正社員タイプ間の均衡度格差（図表5に示した均衡度の最大値と最小値の得点差）を示している。両軸であらわす座標上に各制度分野がプロットされ、均衡度と格差の大きさによって9分割され

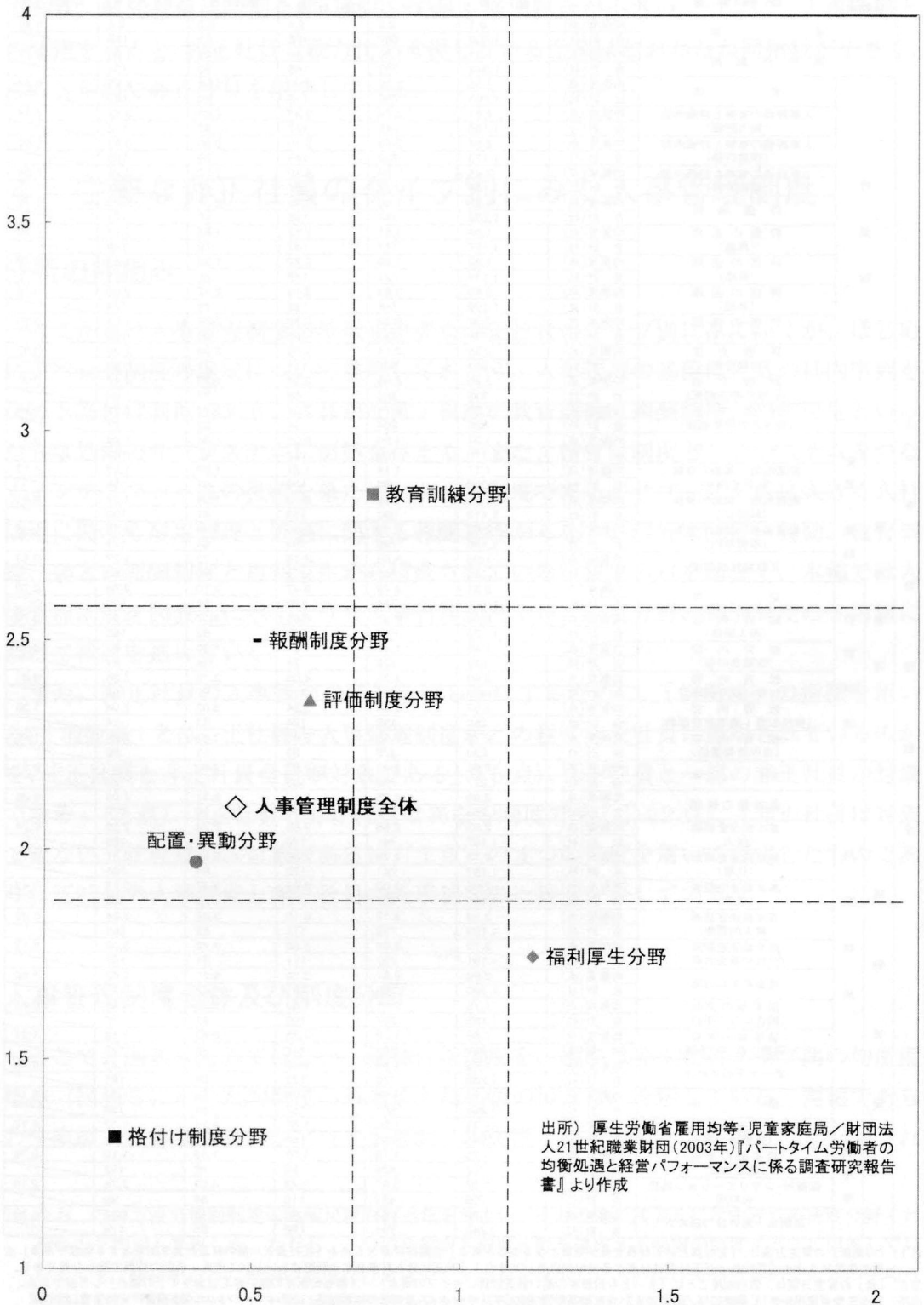
⁷：なお、この方法で個別制度の均衡尺度の得点化を行ない、それを基に図表5に示す6つの制度分野それぞれの平均点も算出した。ただし、1つの企業が各制度分野を構成する個別の制度すべてに回答してなくても、回答があった個別の制度だけを用いて平均点を算出した。同様に人事管理制度全体の平均点も算出した。以下では、これを、制度分野あるいは人事管理制度の「均衡度」と呼ぶことにする。

図表5 主要な非正社員のタイプ別にみた人事管理制度の均衡度

制度分野別	個別制度	全体	パート タイマー	契約社員・ 準社員	嘱託社員	アルバイト	均衡度の差	
人	全 体	均衡度(点)	2.1	2.0	2.4	2.3	2.0	0.46
		合 計(社)	1,306	807	188	91	185	
	格 付 け 制 度	均衡度(点)	1.31	1.30	1.38	1.21	1.36	0.17
		合 計(社)	1,248	785	185	90	182	
	全 体	均衡度(点)	2.36	2.26	2.90	2.54	2.26	0.64
		合 計(社)	1,263	785	178	88	180	
	人事評価の有無と評価内容 (能力評価)	均衡度(点)	2.81	2.74	3.37	2.82	2.62	0.74
		合 計(社)	1,198	746	167	87	172	
	人事評価の有無と評価内容 (情意評価)	均衡度(点)	2.54	2.45	3.10	2.56	2.43	0.67
		合 計(社)	1,173	732	164	86	165	
人事評価の有無と評価内容 (業績評価)	均衡度(点)	2.41	2.29	3.10	2.52	2.26	0.84	
	合 計(社)	1,185	737	167	87	168		
制 度	評 価 項 目	均衡度(点)	1.93	1.80	2.49	2.37	1.73	0.76
		合 計(社)	1,202	747	168	86	175	
	評 価 の 活 用 (昇進)	均衡度(点)	1.84	1.81	2.12	1.85	1.73	0.39
		合 計(社)	1,125	717	147	79	159	
	評 価 の 活 用 (昇格)	均衡度(点)	1.92	1.89	2.22	1.93	1.81	0.42
		合 計(社)	1,134	721	148	80	161	
	評 価 の 活 用 (昇給)	均衡度(点)	2.69	2.63	3.19	2.42	2.63	0.76
		合 計(社)	1,199	748	166	85	174	
	評 価 の 活 用 (ボーナス)	均衡度(点)	2.37	2.34	2.86	2.62	1.93	0.93
		合 計(社)	1,174	735	165	86	163	
管 理	評 価 方 法 (職務目標)	均衡度(点)	2.35	2.14	3.06	2.94	2.36	0.92
		合 計(社)	993	607	141	71	149	
	評 価 方 法 (仕事の申告制度)	均衡度(点)	2.20	2.03	2.94	2.73	2.10	0.91
		合 計(社)	515	305	68	37	93	
	評 価 方 法 (働き方の申告制度)	均衡度(点)	2.80	2.71	3.34	2.93	2.75	0.64
		合 計(社)	495	294	64	28	97	
	全 体	均衡度(点)	1.97	1.94	2.22	1.86	1.94	0.37
		合 計(社)	1,270	788	182	90	183	
	配置転換・異動の有無 (転居を伴う)	均衡度(点)	1.17	1.14	1.31	1.20	1.23	0.17
		合 計(社)	1,090	680	150	81	158	
配置転換・異動の有無 (転居なし)	均衡度(点)	1.91	1.86	2.28	1.94	1.77	0.51	
	合 計(社)	1,112	693	153	81	163		
配置転換・異動の有無 (事業所内)	均衡度(点)	2.62	2.69	2.85	2.48	2.18	0.66	
	合 計(社)	1,186	739	168	84	171		
正社員転換制度	均衡度(点)	1.94	1.83	2.18	1.73	2.27	0.53	
	合 計(社)	1,259	783	179	90	180		
管 理	全 体	均衡度(点)	2.85	2.73	3.47	3.10	2.68	0.79
		合 計(社)	1,196	734	179	84	170	
	教 育 内 容 (導入研修)	均衡度(点)	3.06	2.92	3.65	3.17	3.14	0.73
		合 計(社)	1,123	682	170	82	163	
	教 育 内 容 (役職者研修)	均衡度(点)	1.48	1.47	1.84	1.35	1.25	0.59
		合 計(社)	532	329	74	34	81	
	教 育 内 容 (仕事に直接関連)	均衡度(点)	3.40	3.24	4.05	3.78	3.35	0.81
		合 計(社)	1,120	684	172	80	158	
	教 育 内 容 (資格取得・遠征教育援助)	均衡度(点)	2.57	2.44	3.34	3.03	2.04	1.30
		合 計(社)	750	432	124	63	114	
教 育 内 容 (自己啓発援助)	均衡度(点)	2.78	2.58	3.65	3.43	2.24	1.41	
	合 計(社)	630	375	99	51	92		
制 度	全 体	均衡度(点)	2.50	2.48	2.67	2.82	2.31	0.51
		合 計(社)	1,277	789	183	90	182	
	基本給の構成	均衡度(点)	2.09	2.05	2.17	2.31	2.08	0.26
		合 計(社)	1,250	777	179	90	179	
	基本給決定要素 (能力)	均衡度(点)	2.65	2.68	2.69	2.74	2.50	0.24
		合 計(社)	1,187	741	170	84	168	
	基本給決定要素 (仕事)	均衡度(点)	2.79	2.78	2.80	2.91	2.81	0.13
		合 計(社)	1,187	741	172	84	165	
	基本給決定要素 (成果)	均衡度(点)	2.95	3.00	2.88	3.17	2.77	0.40
		合 計(社)	1,182	737	172	83	165	
基本給決定要素 (雇人的要素)	均衡度(点)	3.13	3.17	3.15	3.22	2.94	0.28	
	合 計(社)	1,182	738	171	82	166		
基本給決定要素 (他社の賃金水準)	均衡度(点)	3.10	3.08	3.20	3.22	3.04	0.19	
	合 計(社)	1,181	737	171	81	167		
賞金の支払方法	均衡度(点)	2.96	2.81	3.30	4.11	2.62	1.50	
	合 計(社)	1,250	778	181	88	178		
管 理	諸手当の支給 (職位につく手当)	均衡度(点)	1.72	1.71	1.89	1.89	1.55	0.34
		合 計(社)	1,183	737	165	81	170	
	諸手当の支給 (職務に基づく手当)	均衡度(点)	1.86	1.72	2.35	2.60	1.59	1.01
		合 計(社)	961	588	142	75	133	
	ボーナスの決め方	均衡度(点)	1.85	1.84	2.08	2.26	1.47	0.79
		合 計(社)	1,249	778	178	88	181	
	全 体	均衡度(点)	1.74	1.68	2.08	2.52	1.34	1.17
		合 計(社)	1,294	803	187	89	183	
	諸手当の支給 (扶養手当等)	均衡度(点)	1.31	1.20	1.64	2.19	1.07	1.12
		合 計(社)	1,049	651	149	74	149	
諸手当の支給 (住宅手当)	均衡度(点)	1.25	1.18	1.55	1.83	1.10	0.74	
	合 計(社)	702	429	88	48	122		
保養所・レクリエーション施設 の利用	均衡度(点)	3.97	3.97	4.43	4.88	2.78	2.10	
	合 計(社)	705	427	112	64	90		
退職金・慰労金の決め方	均衡度(点)	1.26	1.23	1.40	1.48	1.12	0.36	
	合 計(社)	1,248	781	182	85	179		

注1)「均衡度」の算定方法は、「正社員と非正社員全員が対象となる制度がある」企業の件数×5点+「正社員と一部の非正社員を対象とする制度がある」企業の件数×3点+「正社員と非正社員には異なる制度がある」×2点+「非正社員を対象とする制度はない」×1点を、合計の件数で除した値である。
 注2)「差」の算定方法は、個別制度ごとに「もっとも均衡度の高い非正社員のタイプの得点」-「最も均衡度の低い非正社員タイプの得点」した値である。
 出所)厚生労働省雇用均等・児童家庭局/財団法人21世紀職業財団(2003年)「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報告書」より作成

図表6 主要な非正社員タイプ別にみた人事管理制度全体と制度分野別マトリックス



ている。なお、縦軸の均衡度が高いほど非正社員の人事制度は正社員のそれに近く、また、横軸の格差が大きいほど非正社員のタイプによって人事制度が異なっていることを示している。これをみると、「人事管理制度全体」の均衡度（2.1点）は中程度であり、非正社員タイプ間の格差は小さい。なお、タイプ別の均衡度は、契約社員・準社員（2.4点）と嘱託社員（2.3点）が高く、パートタイマー（2.0点）とアルバイト（2.0点）が低い。

つぎに制度分野についてみると（前掲の図表6を参照）、「教育訓練分野」は均衡度が高水準にあり、タイプ別格差が中程度のグループに位置している。「配置・異動分野」「評価制度分野」「報酬制度分野」は均衡度が中水準にあり、タイプ別格差が小さいグループである。「格付け制度分野」「福利厚生分野」はともに均衡度が低水準であるが、タイプ別格差では前者が小さいグループに、後者が大きいグループに位置している。両制度は正社員と非正社員の均衡は図られていない人事制度であるが、「福利厚生分野全体」はタイプ間の差が大きく、「格付け制度分野全体」は主要な非正社員のタイプ別による差が小さいことがわかる。

なお、これら制度分野におけるタイプ別均衡度は、おおむね契約社員・準社員で最も高く、アルバイトで低い。ただし、「報酬制度分野全体」と「福利厚生分野全体」では嘱託社員が最も高く、「格付け制度分野全体」と「配置・異動分野全体」では嘱託社員が最も低くなっている。これは、嘱託社員が主に正社員を定年退職した人を再雇用したものであるという事情から、報酬や福利厚生は正社員に近い制度を導入する一方、格付けや配置・異動は正社員とは切り離す政策がとられているためだと考えられる。

個別制度

同様の方法で個別制度を整理すると、図表7になる。なお、個別制度は多岐にわたっているため、ここでは均衡度の大きさとタイプ間の格差が、それぞれ大きい制度と小さい制度、どちらか一方が大きくて他方が小さい制度の4グループに着目して分析していく。はじめに、タイプ間による均衡度の格差が小さいグループについてみていくと、そのうち均衡度が高水準グループには、「基本給決定要素（属人的要素）」、「基本給決定要素（他社の賃金水準）」、「基本給の決定要素（成果）」、「評価方法（働き方の申告制度）」、「基本給決定要素（仕事）」、「基本給決定要素（能力）」が、均衡度が低水準グループには「評価の活用（昇進）」、「諸手当の支給（職位に基づく手当）」、「教育内容（役職者研修）」、「退職金・慰労金の決め方」「配置転換・異動の有無（転居をとまなう）」が位置している。これらのことから、タイプに関わらず正社員と近い制度がとられている（つまり、均衡度が大きくかつ格差が小さいグループに含まれている）制度

には基本給に関連したものが多く、非正社員の基本給の決め方については正社員と均衡をはかっていることがうかがえる。その一方で、タイプに関わらず正社員と異なる（つまり、均衡度が小さく格差が小さい程度のグループに含まれている）制度には、長期雇用を前提にした人材育成とキャリア形成にかかわる人事制度が多くみられる。

つぎに、非正社員のタイプによる均衡度の格差が大きいグループについてみると、そのうち均衡度が大きいグループには、「賃金の支払方法」、「教育内容（自己啓発援助）」「教育内容（資格取得・通信教育援助）」が、均衡度が小さいグループには「諸手当の支給（扶養手当など）」が位置している。したがって正社員との均衡を図っているかどうかにかかわらず、タイプ間の格差が大きい（つまり均衡度の大きさに関わらず、格差が大きいグループに含まれている）制度には保養所・レクリエーション施設の利用、賃金の支払方法、自己啓発や資格取得・通信教育援助、扶養手当などのフリンジベネフィットに関する制度が多いといえる。

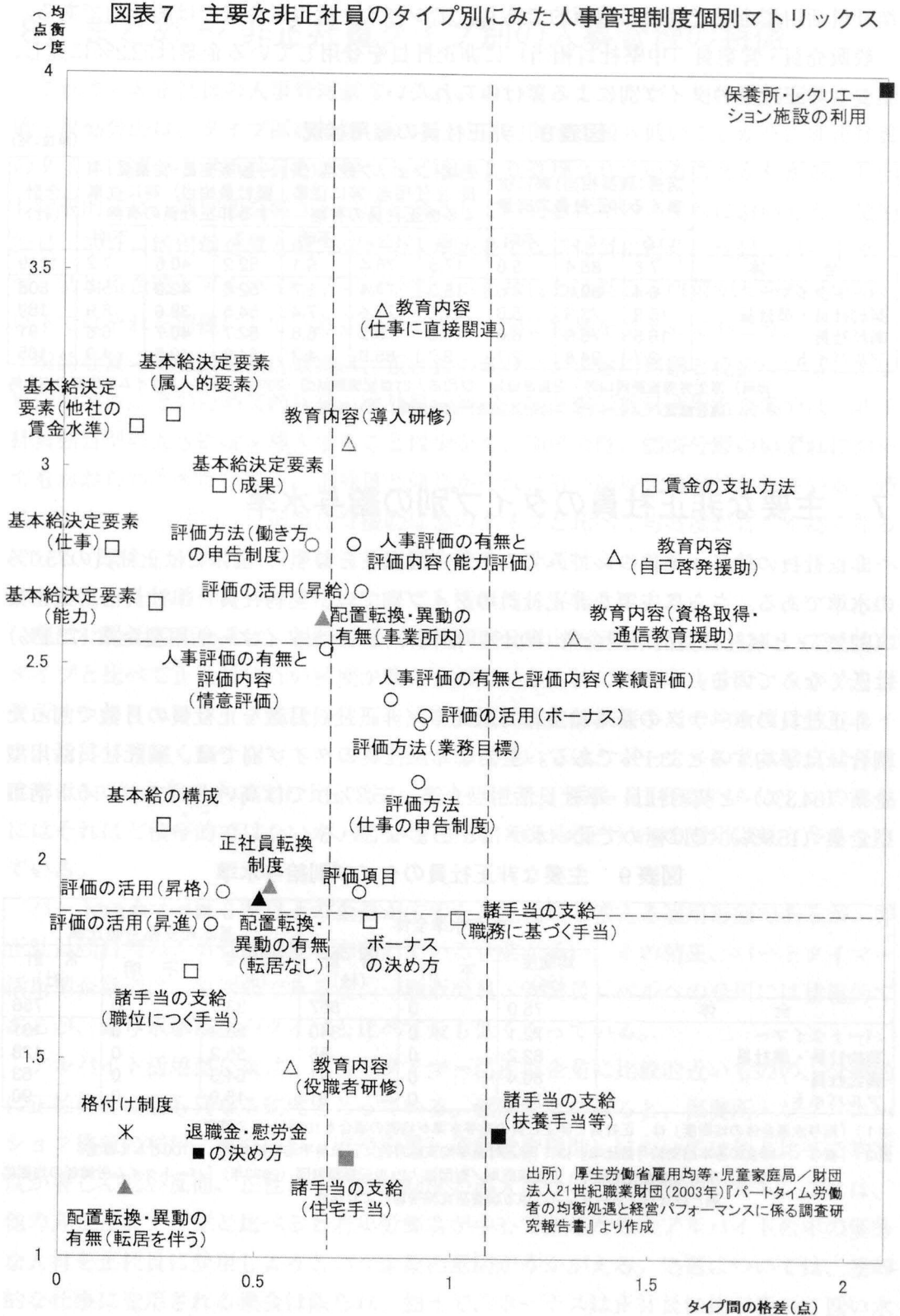
タイプ別の均衡度の順位は、個別制度に関わらずおおむね契約社員・準社員活用型企業が最も高く、その傾向は自己啓発、資格取得・通信教育援助で顕著である。さらにその詳細についてみると、嘱託社員活用型企業は報酬分野と福利厚生分野で最も均衡度が高く、特に、保養所・レクリエーション施設の利用、賃金の支払方法、扶養手当で著しく高い。しかし、正社員転換制度、昇給、格付け制度では均衡度が最も低くなっている。それらに対して、アルバイト活用型企業は全般的に均衡度が低く、特に保養所・レクリエーション施設の利用、教育内容（資格取得・通信教育援助）でその傾向が顕著であるが、正社員転換制度については均衡度が最も高くなっている。

以上のことから、企業の人事政策の特徴を整理すると以下ようになる。基本給の決められ方についてはタイプによって差をつけずに、正社員との均衡を図る。しかしフリンジベネフィットについては、非正社員のタイプ間で差をつけ、その際には嘱託社員を最も正社員に近く扱い、これに契約社員・準社員が続いて、アルバイトを最も正社員とは異なる制度で管理する。

非正社員の昇進レベルと登用状況

こうした制度の違いを受けて、タイプ別にみた非正社員の活用状況はどのようになっているのか。それを非正社員の登用度でみると、図表8になる。店長等責任者（課長相当）に非正社員を登用している企業は7.8%であり、タイプ別には、嘱託社員活用型企業で最も多く、契約社員・準社員活用型企業がこれに続き、アルバイト活用型企業で最も少ない。売場・ショップを統括する責任者（係長・主任相当）に非正社員を登用している企業は17.5%であり、主要な非正社員のタイプ別には、契約社員・

図表7 主要な非正社員のタイプ別にみた人事管理制度個別マトリックス



準社員活用型企业で登用に積極的であり、アルバイト活用型企业では消極的である。一般販売員・営業員（中堅社員相当）に非正社員を登用している企業は52.2%に達し、主要な非正社員のタイプ別による差はみられない。

図表8 非正社員の登用状況

(単位:%)

	店長(課長相当)等に 従事する非正社員の有無			売場・ショップ統括(係 長・主任相当)等に従事 する非正社員の有無			一般販売員・営業員(中 堅社員相当)等に従事 する非正社員の有無			合計 (社)
	いる	いない	不明	いる	いない	不明	いる	いない	不明	
全 体	7.8	86.4	5.8	17.5	76.4	6.1	52.2	40.6	7.2	1319
パートタイマー	6.4	89.6	4.0	18.9	77.4	3.7	52.6	42.0	5.4	808
契約社員・準社員	15.9	78.3	5.8	21.2	71.4	7.4	54.5	38.6	6.9	189
嘱託社員	16.5	76.9	6.6	16.5	76.9	6.6	52.7	40.7	6.6	91
アルバイト	2.7	94.6	2.7	9.7	85.9	4.3	54.6	40.5	4.9	185

出所) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局/財団法人21世紀職業財団(2003年)『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報告書』より作成

7. 主要な非正社員のタイプ別の給与水準

非正社員の給与水準についてみると(図表9を参照)、全体では正社員の75.0%の水準である。さらに主要な非正社員のタイプ別では、契約社員・準社員活用型企业(82.2%)と嘱託社員活用型企业(80.4%)が高く、パートタイマー活用型企业(72.1%)は低くなっている。

非正社員のボーナスの基本給支給月数比率(非正社員月数を正社員の月数で割った割合)は平均すると33.1%である。主要な非正社員のタイプ別では、嘱託社員活用型企业(64.3%)と契約社員・準社員活用型企业(55.2%)では高いが、アルバイト活用型企业(15.9%)では極めて低い水準にとどまっている。

図表9 主要な非正社員のタイプ別給与水準

	給与水準全体			賞与・一時金の 基本給支給月数比率		
	均衡度 (%)	不 明	合 計 (社)	均衡度 (%)	不 明	合 計 (社)
全 体	75.0	0	557	33.1	0	756
パートタイマー	72.1	0	340	26.3	0	461
契約社員・準社員	82.2	0	86	55.2	0	128
嘱託社員	80.4	0	41	64.3	0	63
アルバイト	77.2	0	81	15.9	0	90

注1)「給与水準全体の均衡度」は、正社員と非正社員の給与水準が均衡の場合を100%として算定。

注2)「賞与・一時金の基本給支給月数比率」は、(非正社員平均支給月数/正社員平均支給月数)×100として算定。

出所) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局/財団法人21世紀職業財団(2003年)『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報告書』より作成

8. まとめ ～ 非正社員タイプ別の人事管理の特徴

これまで非正社員の人事管理制度の状況についてみてきたが、格付け制度分野と配置・異動分野は、タイプ間の格差は小さいうえ均衡度が最も低いことから、非正社員のタイプに関わらず正社員とは異なる制度により管理されていることがわかる。しかし全般的には、制度的な側面とその結果としての賃金水準のいずれにおいても、契約社員・準社員活用型企業と嘱託社員活用型企業では正社員に近く、反対にパートタイマー活用型企業とアルバイト活用型企業では正社員とは異なる政策がとられている。以下ではそれを前提にして、非正社員のタイプ別に特徴をまとめておこう。

契約社員・準社員と嘱託社員は、正社員の延長にある雇用形態と位置づけることが可能である。そのため契約社員・準社員活用型企業と嘱託社員活用型企業では、非正社員独自型の人事制度を導入することは少なく、制度分野、個別分野のいずれにおいてもおおむね均衡度は高く、正社員と同じかそれに近い雇用管理が行われている。特に、自己啓発、資格取得・通信教育援助は他のタイプと比べて均衡度が著しく高くなっている。また、契約社員・準社員活用型企業は、非正社員の係長・主任レベル以上への昇進等、基幹的社員への登用についても積極的に実施している。

嘱託社員活用型企業は、報酬管理（報酬制度分野と福利厚生分野）については他のタイプと比べて正社員に近い制度が整えられている。特に福利厚生分野、なかでも保養所・レクリエーション施設の利用、賃金の支払方法、扶養手当の均衡度は他のタイプと比べて著しく高くなっている。処遇水準については、ボーナスの基本給支給月数比率は64.3%と他のタイプに比べ著しく高い。また、係長・主任レベル以上への昇進にはそれほど積極的ではないが、店長等責任者（課長相当）への登用は最も多くなっている。

パートタイマーは6割以上の企業が主要な非正社員と考える雇用形態であるが、非正社員独自型の人事管理制度を志向している企業が多い。その結果、パートタイマー活用型企業では、処遇面でみると、一般販売員・営業員レベルへの登用には積極的であるが、給与水準は他のタイプと比べて最も低くなっている。

アルバイト活用型企業は、パートタイマー活用型企業に比較的近いものの、全般的に正社員とは最も異なる制度をとっている。個別制度をみると、保養所・レクリエーション施設の利用、教育内容（資格取得・通信教育援助）については他と比べて均衡度が著しく低い反面、正社員への転換制度の導入については積極的である。これは、他の非正社員タイプと比べると若年労働者が中心であるため、アルバイトの中の優秀な人材を正社員に登用しようという企業の意図がうかがえる。処遇については、基幹的な仕事に登用される機会は限られ、加えて、ボーナスは正社員に比べ極めて低い水

準に止まっている。

以上のように、企業は基本給に関わる人事管理制度については正社員との均衡を図ろうとしており、賃金水準も正社員の80%~70%を支給しているが、長期雇用を前提としていないため、長期を要する育成およびキャリア形成に関する人事管理制度については正社員との均衡化に消極的である。さらに非正社員の活用状況をみると、基幹化は着実に進んでいるが、上位の職位になるほど登用は限定的であり、課長相当では1割以下に止まっている。

非正社員のタイプ間の差異が最も大きいのはFRINGE BENEFITに関する制度分野であり、契約社員・準社員活用型企业は自己啓発や資格取得・通信教育援助で、嘱託社員活用型企业は保養所・レクリエーション施設の利用、扶養手当で、均衡度が著しく高くなっている。給与面でも特別給与であるボーナスの基本給支給月数比率が嘱託社員活用型企业、契約社員・準社員活用型企业で高くなっている。全体的に、契約社員・準社員活用型企业と嘱託社員活用型企业では正社員型の人事管理が、パートタイマー活用型企业とアルバイト活用型企业では非正社員独自型の人事管理が行われているが、この違いは主として、FRINGE BENEFITに関する制度および特別給与の支給水準の格差において生じているのである。