

「パートタイム労働に係る 雇用管理研究会報告」の概要

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について



平成12年4月

お詫びと訂正

以下のとおり誤記がありましたので、お詫びして訂正します。

1 頁 4 行目 (誤)「適切」→(正)「適正」

9～10行目

(誤)「パートタイム労働者に係る雇用管理研究報告」
→(正)「パートタイム労働に係る雇用管理研究会報告」

目次 2 行目

(誤)「パートタイム労働に係わる雇用管理研究報告」
→(正)「パートタイム労働に係る雇用管理研究会報告」

14 頁 「納得できる理由」のグラフ

(誤) 21.8 →(正) 21.6
(誤) 8.8 →(正) 6.8

はじめに

- パートタイム労働法第3条では、事業主の責務として次のように定められています。

短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律

第3条 事業主は、その雇用する短時間労働者について、その就業の実態、通常の労働者との均衡等を考慮して、適切な労働条件の確保及び教育訓練の実施、福利厚生の充実その他の雇用管理の改善……を図るために必要な措置を講ずることにより、当該短時間労働者がその有する能力を有効に発揮することができるように努めるものとする。

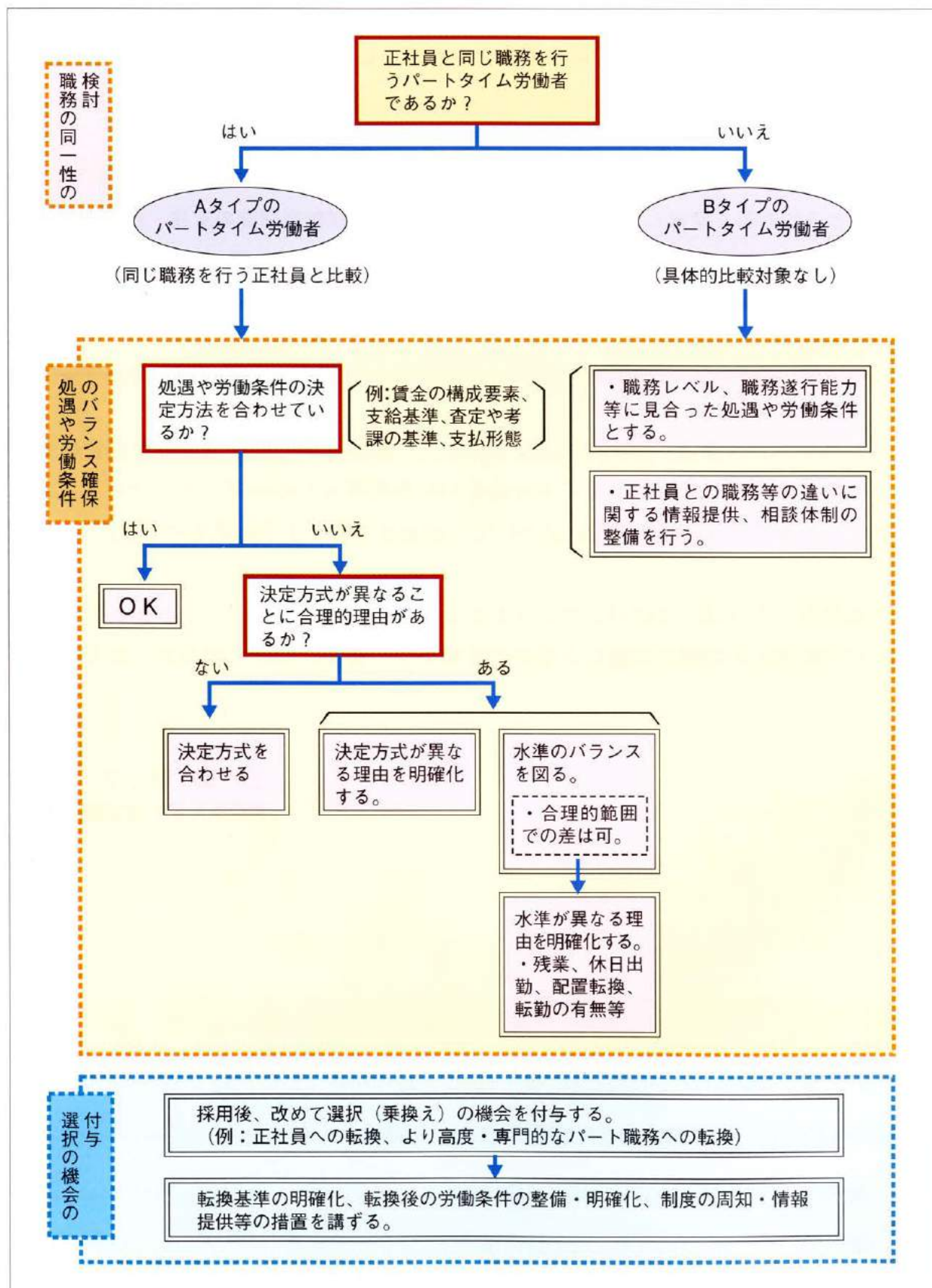
- このパンフレットは、上記の第3条を踏まえ、賃金を中心に整理された通常の労働者との均衡を考慮したパートタイム労働者の雇用管理のための考え方（パートタイム労働者に係る雇用管理研究報告）について、わかりやすくまとめたものです。
- 関係労使の方々は、このパンフレットを大いに参考にして、パートタイム労働者と通常の労働者との均衡を考慮した処遇や労働条件の確保に向けて積極的に取り組んでください。

労働省女性局
財団法人21世紀職業財団

〈目 次〉

●パートタイム労働者と正社員との均衡を考慮した雇用管理（チャート）……………	2
●「パートタイム労働に係わる雇用管理研究報告」の概要……………	3
〈参考1〉パートタイム労働の現状（関係図表）……………	12
〈参考2〉パートタイム労働に係る雇用管理研究会参集者名簿……………	16

パートタイム労働者と正社員との均衡を考慮した雇用管理(チャート)



「パートタイム労働に係る雇用管理研究会報告」の概要

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について

1. 検討の趣旨

- パートタイム労働者が近年著しく増加し、基幹的・恒常的な労働者としての役割を担い、企業の戦力としての活用が進んでいる中、パートタイム労働を、企業や労働者が必要に応じて選択でき、能力を有効に発揮できる良好な就業形態としていくことは、企業やパートタイム労働者自身にとってはもとより、今後の我が国において極めて重要な課題。
- この報告書は、平成10年2月の女性少年問題審議会建議を踏まえ、労使がどのように「通常の労働者との均衡」を考慮するかについての物差しづくりや処遇の均衡等に取り組みやすくするため、行政として情報提供等一定の支援を行うことに資するべく、通常の労働者との均衡を考慮した雇用管理の改善を図る上での技術的な事項を整理したもの。
- 関係労使においては、これを参考とし、通常の労働者との均衡等を考慮した処遇や労働条件の確保に向けて自主的な取組を図ることが期待される。そのため、行政においても、関係労使に対し、本報告書の内容について積極的な情報提供を図ることが求められる。

2. パートタイム労働者の就業の実態に応じた整理

- パートタイム労働者について正社員との均衡等を考慮した雇用管理のあり方を考えるに当たっては、その就業の実態に応じた整理を行った上で、それに即して検討を行っていくことが必要と考えられる。
- 具体的には、正社員との「職務の同一性」に着目して整理。
 - 【Aタイプ】 パートタイム労働者が正社員と同じ職務を行うケース
 - 【Bタイプ】 パートタイム労働者が正社員と異なる職務を行うケース

- この「職務の同一性」は、通常従事する作業が同じかどうかで判断。その際には責任や権限の範囲、職務のレベルについても考慮。
- パートタイム労働者と正社員との比較は、「同じ職務を行う正社員」との間で行われることが現実的かつ有用。

3. 正社員と同じ職務を行うパートタイム労働者(Aタイプ)に係る均衡を考慮した雇用管理のあり方

処遇や労働条件のあり方

イ 基本的視点

正社員と同じ職務を行うパートタイム労働者(Aタイプ)の処遇・労働条件について、正社員との均衡を考える場合には、①決定方式を合わせていく方法と②水準のバランスを確保する方法がある。

ロ 決定方式を合わせる方法

- ・ 例えばパートタイム労働者と正社員の賃金に係る決定方式(例：賃金の構成要素、支払形態など)を合わせていくやり方があり、この場合、結果的には、それらの水準についてバランスが確保されることとなる。
- ・ 一方、雇用管理上の合理的な理由がある場合には、両者の決定方式を異にすることはあり得る。(例：職務間異動がある正社員を職能給、異動のないパートタイム労働者を職務給とする場合など)

ハ 水準のバランスを確保する方法

- ・ 正社員とパートタイム労働者の決定方式が異なることが認められる場合であっても、処遇や労働条件の水準、例えば時間当たり賃金について、正社員とのバランスを図る方法が考えられる。
- ・ この場合、正社員と比較してパートタイム労働者に、例えば、残業、休日出勤、配置転換、転勤がない又は少ないといった事情があり、これらが労働協約等において明らかな場合には、労使の話し合いにより、そのような事情がない場合と比較して合理的な範囲で水準の差を設けることもあり得る。
- ・ また、パートタイム労働者と同じ職務を行う正社員が複数いて、その賃金水準が勤続期間

や職務遂行能力の違いなどにより異なる場合、どの正社員と比較するかなど、具体的な比較の方法については、労使の話し合いにより決定されることが適切である。

二 賞与・退職金

パートタイム労働者と同じ職務を行う正社員に賞与や退職金が支給されている場合には、上記のロ及びハを踏まえつつ、パートタイム労働者に対しても、合理的な内容により賞与や退職金に係る制度が設けられることが適切であると考えられる。

ホ 処遇や労働条件が異なる理由等の明確化

正社員との処遇や労働条件の差がある場合、パートタイム労働者の納得度を高めていくためには、パートタイム労働者と正社員との職務に係る違いや、均衡を考える場合に考慮し得る事情の有無等が明確化されるとともに、事業所内において適切な情報提供及び相談体制の整備が図られることが必要となる。

働き方の選択性を高めるための条件整備

- 勤続期間が長期化する中で、パートタイム労働者の就業ニーズ等にも変化が生じることから、採用後改めて選択（乗換え）の機会を付与することが、その意欲や納得度を高め、能力発揮にも資すると考えられる。
- 具体的には、正社員への転換制度を設けるなどの措置が考えられる。併せて、比較的単純・定型的な職務に従事しているパートタイム労働者に関しては、専門的・高度な職務のパートタイム労働者へ転換することで処遇や労働条件が向上する途を確保すべく検討することも重要である。
- 正社員等への転換制度を設ける場合には、例えば①転換基準の明確化、②転換後の労働条件の整備及び明確化、③制度の周知・情報提供といった措置を講ずるとともに、能力評価の仕組みの整備や教育訓練の機会の付与についても検討されることが適切である。

取組に係る参考事例

- 均衡考慮の具体的なあり方については、別添の（1）(p.7～)の事例も適宜参考としつつ、労使において決定されることが適切。

4. 正社員と異なる職務を行うパートタイム労働者（Bタイプ）に係る均衡を考慮した雇用管理のあり方

- 正社員と異なる職務を行うパートタイム労働者（Bタイプ）については、Aタイプの場合のような具体的な比較は困難であるが、これらの者についても、正社員との均衡を考慮した雇用管理が必要である。その場合には、Aタイプのパートタイム労働者に係る検討を踏まえて検討されることが適切であり、このことを踏まえて賃金、賞与、退職金等のあり方について検討していくことが適切である。

合理的な雇用管理の構築

- Bタイプのパートタイム労働者の雇用管理に当たっては、就業の実態等に応じ、また、職務やそのレベル、職務遂行能力に見合った処遇や労働条件を考えることが重要である。
- また、勤続の長期化に伴い職務遂行能力が向上する場合、それらを処遇や労働条件に適切に反映させることが、意欲の喚起や能力の発揮につながる。
- さらに、教育訓練機会の付与等により、その積極的な活用を考えていくことが必要である。

働き方に係る納得性を高めるための条件整備

- パートタイム労働者の納得性を高めていくためには、正社員との職務の内容や、処遇・労働条件の違いに関する必要な情報の提供及び相談体制の整備がなされることが適切。
- また、改めて、正社員やより高度・専門的なパートタイム労働に係る選択（乗換え）の機会を付与することが、その意欲や納得度を高めることにつながる。

取組に係る参考事例

- 具体的な取組の方向については、別添の（2）（p.9～）のような事例が参考になるものと考えられる。

各企業ごとにみる取組の事例**(1) Aタイプ（正社員と同じ職務を行うパートタイム労働者）****1 正社員と共通の役職体系の下で、パートタイム労働者を積極的に役職に登用するとともに、登用した者については、正社員と賃金水準を合わせている例**

- ① 職務に基づく格付け制度をパートタイム労働者と正社員に共通のものとして設け、昇格基準も共通のものとするによりパートタイム労働者の役職への登用を促進し、その能力発揮を図っている。
- ② 役職についた場合には、正社員と同じく月給制とし、役職初任の正社員（24歳での就任が標準的）と時給換算で同程度の賃金水準としている。

2 段階的に能力発揮を促す制度を設けるとともに、正社員と働き方が同じ区分の者について、賃金を正社員の初任給と同程度の水準とし、さらに正社員への転換機会を付与している例

- ① パートタイム労働者について、職務に必要な技能、責任、労働時間の長さ等に基づいて複数の区分（コース）を設けるとともに、コースの転換を認めることにより、パートタイム労働者の段階的な能力発揮を図っている。
- ② 最も上位のコースのパートタイム労働者（正社員の主任クラスの職務を行う）については、正社員と同じ月給制としている。
- ③ 当該コースへの転換時における賃金について、最も下位の資格の正社員のうち一定の昇給を経たものと同水準とし、さらに賞与を支給している。
- ④ また、これらの者については、筆記試験及び面接を行った上で、正社員（店舗の主任クラスの資格者）への転換を可能とすることにより、パートタイム労働者の選択と能力の発揮の機会の一層の拡大を図っている。

3 パートタイム労働者の初任給の額を正社員の初任給の水準に合わせてるとともに、勤続期間が長期化したパートタイム労働者についてはより上位の正社員とのバランスを考慮している例

- ① パートタイム労働者については、職務等による区分を行うことなく、その採用時の時給を、時間当たりに換算した正社員の初任給の水準に合わせて設定することを基本としている。
- ② 金銭の貸付や遺児への育英年金など長期雇用を前提としている制度を除き、パートタイム労働者による福利厚生制度（例、施設の利用、社員割引等）の利用について

て正社員と同様の扱いとしている。

- ③ 勤続期間が長期化した（10年以上）パートタイム労働者については、一定の要件（目標の達成に係る努力と達成度を評価要素とする7段階の査定において3段階以上、部門長の推薦）の下に、「上級パート」に昇進させている。
- ④ 上級パートについては、時間給の要素の一つである遂行力加算について、加算額を拡大することで、より上位の正社員とのバランスを図っている。

4 **パートタイム労働者の初任給の額を同じ職務を行う正社員の水準に合わせるとともに、正社員と共通の人事考課表による査定に基づき、昇給や賞与の支給を行っている例**

- ① パートタイム労働者の採用時の時間給の額について、同じ職務を行う正社員の時間当たり初任給と同水準としている。
- ② パートタイム労働者に対し、通勤手当、役職手当を正社員と同額にて、皆勤手当（正社員の場合、職務にかかわらず一律の額）を時間比例的に支給している。ただし、家族手当及び住宅手当は正社員のみに支給している。
- ③ パートタイム労働者についても、同じ職務を行う正社員と共通の人事考課表（仕事の能率＋勤務態度＋勤続年数）により、正社員と同様に4段階に査定の上、昇給や賞与に反映させている（昇給率は会社の業績による）。
- ④ パートタイム労働者の賞与は、正社員と同一の算定方式（月の基準賃金額に一定の月数を乗じた上で、出勤率と人事考課に基づく加算がなされて決定）に基づき、時間比例的に支給されている。
- ⑤ パートタイム労働者の退職金は、正社員と同一の算定方式（退職時の賃金額に勤続年数に基づく支給率を乗じて決定）に基づき、時間比例的に支給されている。
- ⑥ 正社員への転換希望があれば、フルタイム勤務が可能であることを条件として、原則的に正社員への転換を認めている。

5 **共通の賃金体系の下で、パートタイム労働者の賃金等を時間比例方式にて決定するとともに、正社員とパートタイム労働者との相互転換を可能としている例**

- ① 職務に基づく共通の賃金体系の下で、同じ職務を行う正社員の労働条件を基礎として、パートタイム労働者に係る賃金、賞与、退職金及び外部研修受講費の補助を時間比例で支給することにより、パートタイム労働者のモラルの向上と正社員も含めた人材の確保を図っている。（なお、パートタイム労働者は時給制）。
- ② ポストに空きが生じた場合には、社内で公募し試験を行った上で、正社員とパートタイム労働者との間の相互転換を認めている。

6 正社員について育児や介護のための短時間勤務制度を設けるとともに、短時間勤務を行う正社員（パートタイム労働法上の「短時間労働者」に該当）の労働条件を決定する際の視点として時間比例の考え方を取り入れている例

- ① 小学校就学前の子供を持つ正社員及び病気の家族の介護を行わなければならない正社員については、その希望により、勤務時間（通常は8時間）を5時間又は6時間45分に短縮する短時間勤務制度を導入している。
- ② 給与、賞与、年末手当は、通常の労働時間で勤務する正社員を基準として時間比例的に支給している。
- ③ 短時間勤務の正社員は、上記の①の事由の終了、又は所定の手続の下での本人の希望により、通常の8時間勤務に戻る事となる。

(2) Bタイプ（正社員と異なる職務を行うパートタイム労働者）

1 パートタイム労働者について、職務遂行能力に基づき格付けされた等級に基づき基本時給を決定するとともに、人事考課を実施し、その結果を賞与に反映させている例

- ① パートタイム労働者について、職務遂行能力（作業の熟練度、担当業務に対する姿勢、指導力等）に応じて5段階の職務等級に格付けし、基本時給を当該格付けに基づき決定している。
- ② パートタイム労働者に対しても業績+能力+態度を評価要素とする人事考課制度を導入し、賞与に反映している。
- ③ パートタイム労働者に対し、基本時給に【支給率±考課率】を乗じた額の賞与を支給している（支給率は等級により決定され（1.03月～1.83月）、考課率は人事考課表及び勤務評定基準により決定される（3段階に分かれ、±0.1月））。
- ④ パートタイム労働者について、基本時給を基礎として、これに勤続年数に応じた正社員と同一の支給率を乗じた退職金を支給している。

2 パートタイム労働者の勤務成績や能力を賃金に反映。さらに、正社員とパートタイム労働者との中間的な形態（準正社員）を設け、パートタイム労働者から準正社員、準正社員から正社員への転換を可能としている例

- ① 基本時給に加給される業績加給については、勤務成績に基づく絶対評価により点数（100点満点）を示し、当該点数に基づいて決定している（基本時給の20%が上限）。
- ② さらに、職種加給や、専門的な資格を有する者に対する調整加給により、パート

タイム労働者の能力を賃金に反映させている。

- ③ パートタイム労働者と正社員との中間的な形態として、販売等の業務のみに従事するフルタイム勤務の準正社員（パートタイム労働者より給与額が高く、地域異動がない。）を設けるとともに、パートタイム労働者から準正社員、準正社員から正社員への転換を認めることにより、本人の希望による働き方の転換を可能としている。
- ④ 一般のパートタイム労働者に対しても、正社員の中途採用の実施について周知させるとともに、これに上司の推薦で応募した者について積極的な採用を図っている。

3 パートタイム労働者について、勤務成績に基づく評価を昇給に反映させるとともに、長期勤続した場合の退職金制度を設けている例

- ① パートタイム労働者の基本給は、年齢、職務内容、勤務地、勤務時間、技能、能力等を勘案して個別に決定している。
- ② 昇給には、勤務態度、対人関係、欠勤率等を評価要素とする4段階の査定に基づき決定される部分と、パートタイム労働者全員に一律に行われる部分とがある（正社員の昇給率とは一致しない）。
- ③ 勤続年数が一定以上のパートタイム労働者に対しては、勤続年数に応じた定額の退職金が支給される。勤続年数を経れば、1年毎の上昇額の幅が大きくなる。

4 パートタイム労働者についてベースアップや勤続年数に応じた昇給を行い、また、通信教育講座の受講を可能とすることにより、その能力の発揮や定着を図っている例

- ① パートタイム労働者については、時間給に精皆勤手当（所定労働時間に応じて額が変わる）が付く。
- ② パートタイム労働者にも地域のパートタイム労働者の相場を考慮したベースアップを行い、また、勤続年数に応じて時間給を一定程度上昇させている。
- ③ パートタイム労働者を含む全社員を対象とした通信教育講座（無料）を開設している。
- ④ パートタイム労働者と正社員の双方に対し、慶弔見舞金、誕生祝い金を支給している。

5 パートタイム労働者の中に、より高度・専門的な職務を行い処遇もアップする区分を設け、一般のパートタイム労働者からの転換を可能としている例

【例1】

- ① パートタイム労働者について労働時間により2つに区分し、所定労働時間の長いパートタイム労働者については、登用試験を行った上で、「エキスパート」として

部門の責任者としての業務に就かせている。

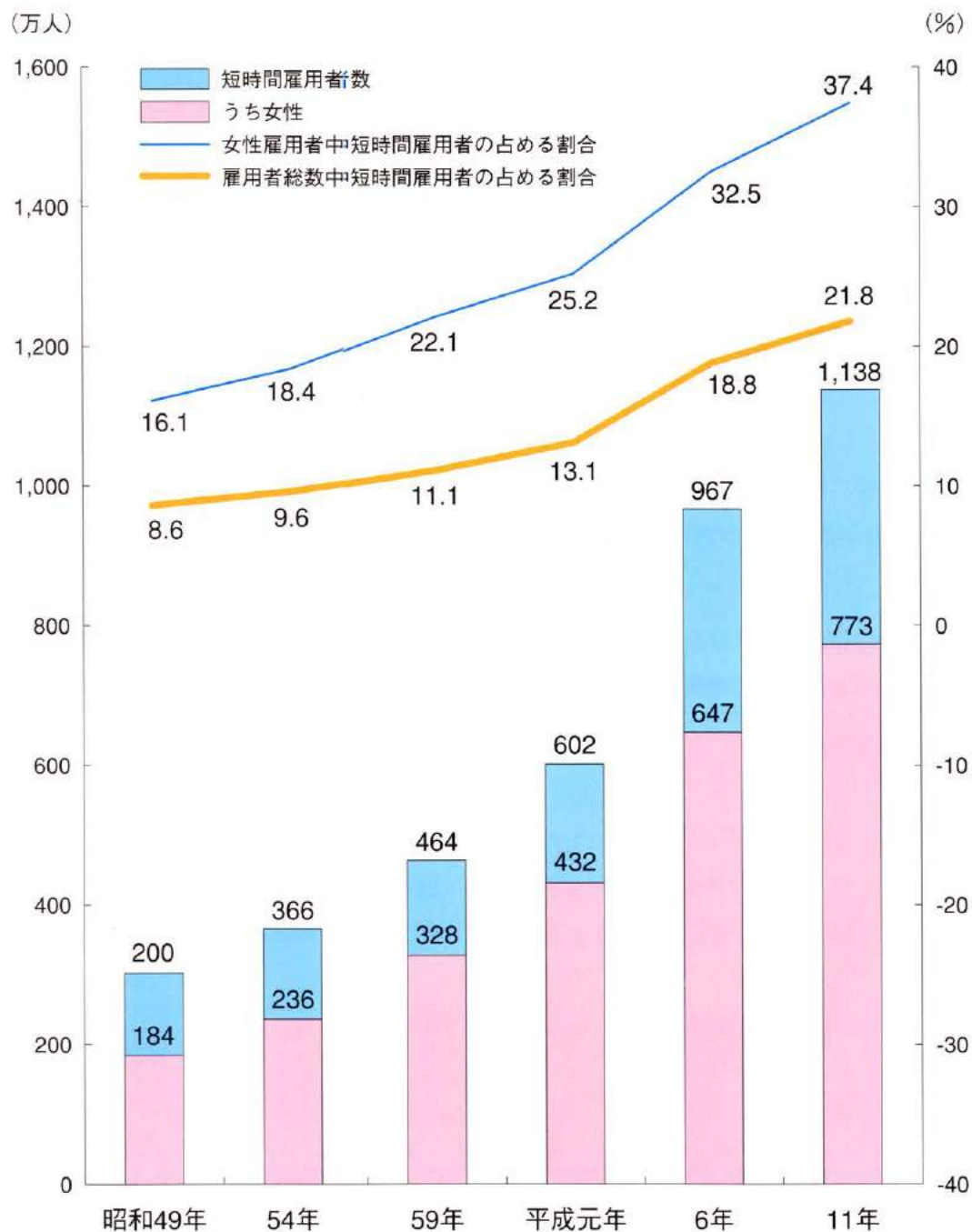
- ② エキスパートについては、基本時給に加算される職能給（コミュニケーション能力＋今後の期待度＋部門ごとの職務遂行能力（商品発注業務が可能か否か等）を評価要素とする査定に基づき決定される）の水準をアップしている。

【例2】

- ① パートタイム労働者の中に小規模店舗のチーフとしてまとめ役を担当させるコースを設け、特に業績・能力が高いと認定した者を（希望により）転換させている。
- ② パートタイム労働者の時間給は職種給＋本人給（仕事の量・質、協調性、責任性等を要素とする6段階の査定に基づき決定）で構成されているところ、①の者については、職種給額をアップさせるとともに、本人給の額が拡大する（6段階の各ランクに対応する額がアップ）。
- ③ ①の者については、賞与として過去6ヶ月分の平均給与月額（1月分）を、年2回支給している。

〈参考1〉パートタイム労働の現状（関係図表）

図1 短時間雇用者数の推移 —非農林業—



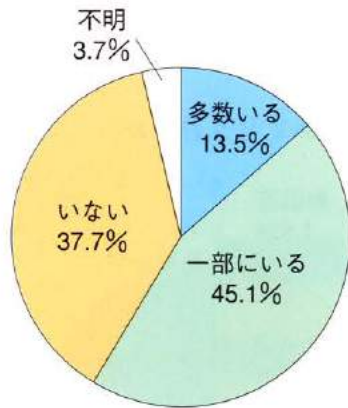
資料出所：総務庁統計局「労働調査」

(注) 雇用者は林業者を除く

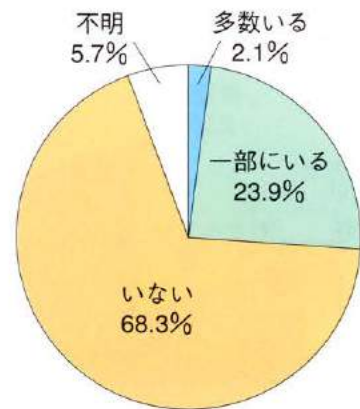
週間就業時間が35時間未満の雇用者（季節的・不規則的雇用者を含む）

図2 類型別パートタイム労働者の有無（事業所数割合）

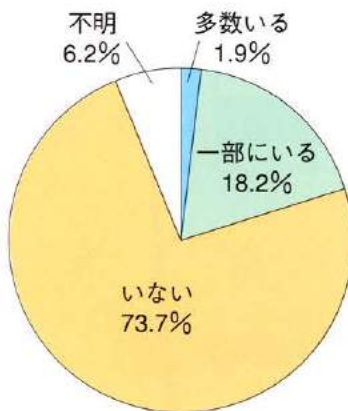
① 正社員と職務内容がほとんど同じパートタイム労働者がいるか



② 管理業務や専門業務に従事しているパートタイム労働者がいるか



③ 正社員とほぼ同じ勤務時間で、残業や事業所内の配置転換もあるパートタイム労働者がいるか



④ 勤続期間が相当程度長期化している（10年以上）パートタイム労働者がいるか

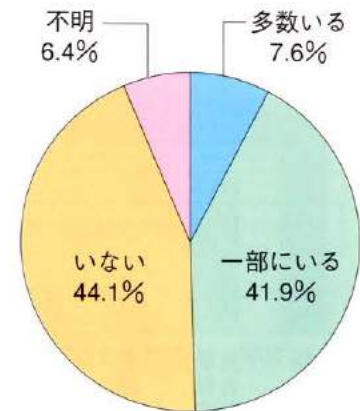
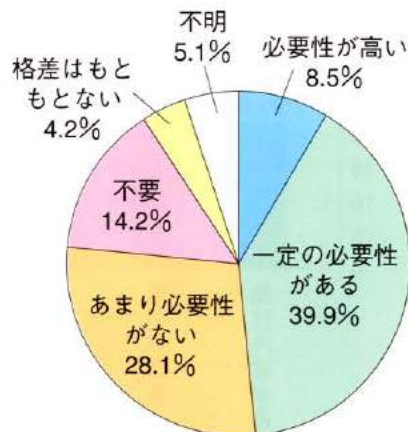


図3 処遇の格差を縮める必要性についての意識（事業所数割合）

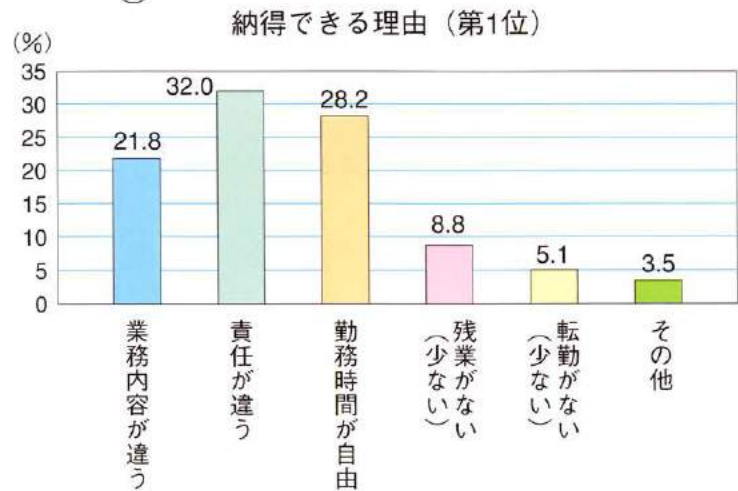
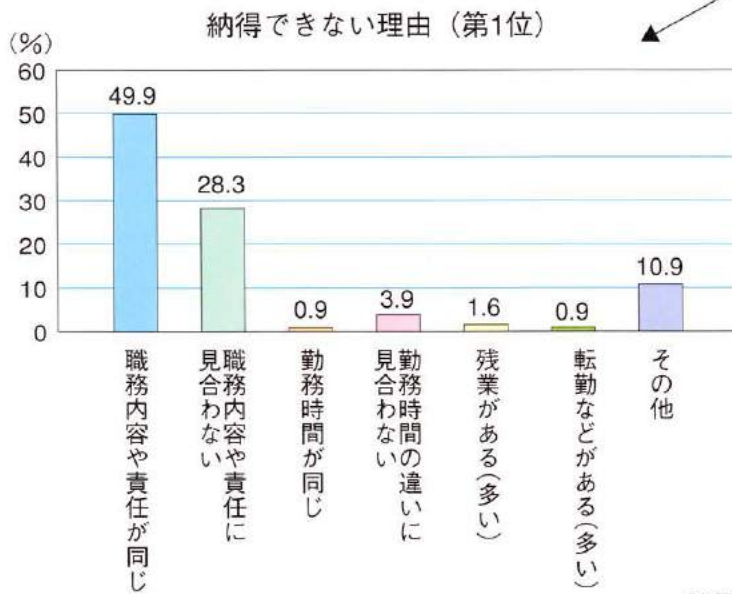
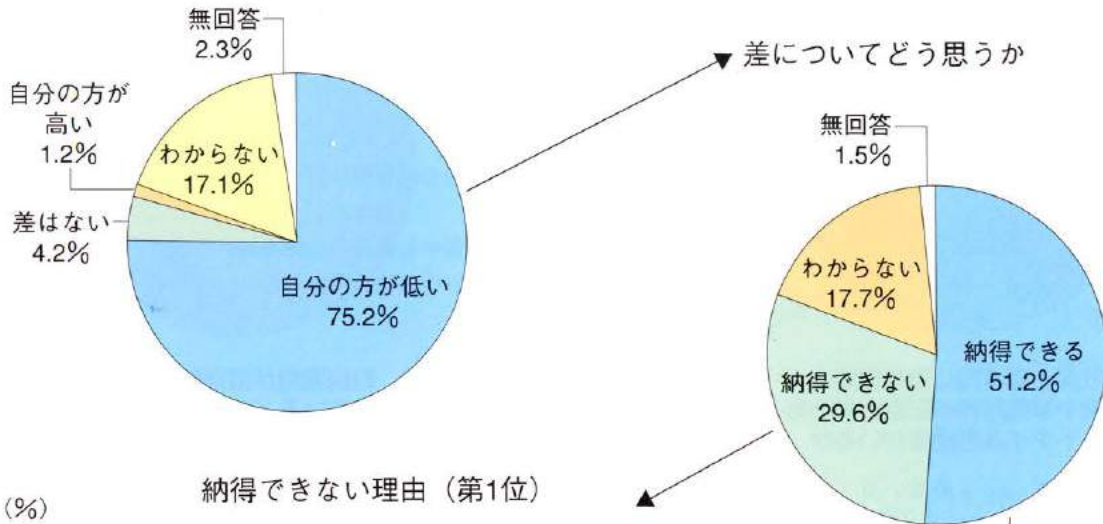
○ 「正社員と職務内容がほとんど同じパートタイム労働者」について、正社員との処遇の格差を縮める必要性があると思うか



資料出所：「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」（平成11年）

図4 賃金の格差についての短時間労働者の意識（短時間労働者数割合）

職務レベルが自分と同程度と認識している
一般正社員と比較した場合の時間当たりの賃金の差



資料出所：「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」（平成11年）

図5 正社員との賃金格差について短時間労働者の納得度
(短時間労働者数割合)

○ 正社員と比較した場合の自己の職務レベルの評価別にみた場合



資料出所：「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(平成11年)

〈参考2〉パートタイム労働に係る雇用管理研究会参集者名簿

今田 幸子	日本労働研究機構統括研究員
大賀 康幸	日本商業労働組合連合会総合福祉局長
小柳 勝二郎	日本経営者団体連盟労政部長
毛塚 勝利	専修大学法学部教授
(座長) 佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所教授
菅井 加津子	情報産業労働組合連合会労働政策部長
豊田 彦治	大崎電気工業(株)総務部長
永井 裕美子	GEキャピタルジャパン人事部プログラム・マネージャー
船坂 良雄	(株)大盛堂書店代表取締役
山河 博	ゼンセン同盟流通・サービス部会書記長
山口 登守	日本労働組合総連合会労働条件対策局長

(50音順、敬称略)

本研究会における検討に際しては、下記の方々(パートタイム労働に係る雇用管理調査研究会)による論点整理、アンケート調査(職場における多様な労働者の活用実態に関する調査)及びヒアリング調査の実施、諸外国の法制等の状況に係る調査その他の基礎的な作業の成果を活用した。

今田 幸子	日本労働研究機構統括研究員
今野 浩一郎	学習院大学経済学部教授
毛塚 勝利	専修大学法学部教授
玄田 有史	学習院大学経済学部教授
(座長) 佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所教授
永瀬 伸子	お茶の水女子大学生生活科学部助教授
水町 勇一郎	東北大学法学部助教授

(50音順、敬称略)

— このパンフレットに関するお問い合わせは —

○ 労働省女性局女性労働課 03-3593-1211 (内線5633)

○ 都道府県労働局雇用均等室

北海道	011-709-2715
青森	017-734-4211
岩手	019-604-3010
宮城	022-299-8844
秋田	018-862-6684
山形	023-624-8228
福島	024-536-4609
茨城	029-224-6288
栃木	028-633-2795
群馬	027-210-5009
埼玉	048-822-4273
千葉	043-221-2307
東京	03-3818-8408
神奈川	045-211-7380
新潟	025-234-5928
富山	076-432-2740
石川	076-265-4429
福井	0776-22-3947
山梨	055-231-8611
長野	026-227-0125
岐阜	058-263-1220
静岡	054-252-5310
愛知	052-219-5509
三重	059-226-2318

滋賀	077-523-1190
京都	075-241-0504
大阪	06-6941-8940
兵庫	078-367-0820
奈良	0742-32-0210
和歌山	073-421-6157
鳥取	0857-22-3249
島根	0852-31-1161
岡山	086-224-7639
広島	082-221-9247
山口	083-995-0390
徳島	088-652-2718
香川	087-831-3762
愛媛	089-935-5222
高知	088-885-6041
福岡	092-411-4894
佐賀	0952-24-4240
長崎	095-844-4384
熊本	096-352-3865
大分	097-532-4025
宮崎	0985-38-8827
鹿児島	099-222-8446
沖縄	098-868-4380

○ より詳しい冊子(報告書本文)をご希望の方は、Faxまたは葉書で、郵便番号、住所、氏名、電話番号をご記入のうえ、以下までご連絡下さい。

財団法人 21世紀職業財団 短時間労働援助部
 〒102-0084 東京都千代田区二番町9番地8
 Fax 03-5276-3705