

## パート社員の雇用管理と活用策

増山隆司 相談部 東京相談室

改正パートタイム労働法の施行（平成20年4月）から4年余りが経過しようとしています。この間、パート社員との雇用契約の明確化などは進展しましたが、勤務評価と報酬への反映、正社員への転換の推進など今後見直しを必要とする問題もあります。さらに昨年9月には、厚生労働省から「今後のパートタイム労働対策に関する研究会報告書」が公表され、パート社員の雇用管理のあり方について議論が展開されています。今回は、以上の状況を踏まえて、「パート社員の雇用管理と活用策」について解説します。

### 1. パート社員の雇用管理の要点

パートタイム労働者（以下、パート社員）は、総務省の労働力調査（平成22年）によると、全国に1,414万人（週の労働時間が35時間未満を対象）で雇用者全体の26.6%を占めています。企業規模別（社員の人数）の雇用者に占める割合は、30人未満で31.6%、30人～100人未満で26.4%、100人～500人未満で23.4%、500人～1000人未満で23.8%、1000人以上では25.1%となっています。企業規模が小さい企業ほどパート社員の割合が高くなる傾向にあります。平成2年には722万人で15.2%を占めていましたので、この20年間で、ほぼ倍増したことになります。パート社員が雇用者の4人に1人を占める今日において、パート社員の雇用管理と活用は、企業の経営にとって避けて通れない課題になっています。

現在、厚生労働省の「今後のパートタイム労働対策に関する研究会」を中心に、改正パートタイム労働法の施行（平成20年4月）から3年以上経過した現状を踏まえて、正社員との均衡待遇の確保をより促進し、パート社員の能力を有効に発揮できる仕組みを整備するために議論が進められています。その議論の中では、パート社員の雇用管理の改善を一層進めるために、待遇に関する納得性の向上、教育訓練の実施、正社員への転換の推進などが重要な論点になっています。このような状況から、企業として押さえておきたい「パート社員の雇用管理の要点」は、以下の4つに整理することができます。

- (1) 労働条件を丁寧に説明し労働契約を書面化する ⇒ 労働契約への理解の促進
- (2) 働き方・貢献・能力に見合う処遇を図る ⇒ 均衡処遇の確保 + 待遇への納得性の向上
- (3) 生活との調和を重視して働き方を調整する ⇒ ワーク・ライフ・バランスの実現
- (4) 正社員への転換制度の整備など ⇒ 一定のキャリア・アップ + モチベーションの向上

## [1] 労働条件を丁寧に説明し労働契約を书面化する

### ⇒ 労働契約への理解の促進

就業規則により一律的に労働条件が定められている正社員に比べて、パート社員の労働条件は、勤務時間や賃金額など個人別に多様であるという特徴をもっています。したがって、採用時には、個別具体的に丁寧に労働条件を説明したうえで、必ず書面により労働契約を締結し、契約期間、更新の有無などパート社員の労働契約への理解を促進するように努めるべきです。また、契約更新時には、面談等により本人の更新の意思と会社側の意向・事情を踏まえて、更新するか否かを判断し、更新する場合は必ず書面により労働契約を更新することが肝要です。こういった採用時、更新時の書面による労働条件の確認は、労働条件をめぐる誤解やトラブルを防止するためにも有益です。

## [2] 働き方・貢献・能力に見合う処遇を図る

### ⇒ 均衡処遇の確保 + 待遇への納得感の向上

パート社員が働く理由はさまざまですが、最も多い理由（複数回答：注1）は、「主たる稼ぎ手ではないが、家計の足しにするため」（43.3%）というものです。これは、主に主婦層に多く、医療保険や年金の扱いなどから、配偶者（夫）の被扶養家族であり続けたいとする傾向がうかがえます。一方、「家計の主たる稼ぎ手として、生活を維持するため」が24.0%になっています。こちらは、主に男性の比率が高く、さまざまな事情から正社員として働くことができないため、パート社員として働いているという見方ができ、できる限り長い労働時間で長期に就労しようとする傾向にあります。

非正規雇用が増加しているなかで、パート社員の就労ニーズも多様化しているため、いろいろな働き方や会社業績への貢献度合い、業務で発揮する能力などに見合う処遇を確保していくことが必要になっています。さまざまな就労ニーズに則した均衡処遇を確保することにより、パート社員の就労意欲を高め、待遇への納得感を向上させることができます。

## [3] 生活との調和を重視して働き方を調整する

### ⇒ ワーク・ライフ・バランスの実現

労働者がパート社員を選択した理由（複数回答：注2）としては、「自分の都合の良い時間（日）に働きたいから」（36.8%）が最も多く、「家庭の事情（育児・介護など）で正社員として働けないから」が23.1%になっています。短時間労働は、さまざまな事情により就労時間に制約がある人が従事しやすい働き方でもあり、生活との調和を重視しながら働き方を調整しやすいという利点があります。したがって、短時間労働は、ワーク・ライフ・バランスの実現を図るうえでも有効な働き方であり、女性や高齢者などの積極的な活用につながることを期待されています。

## [4] 正社員への転換制度の整備など

### ⇒ 一定のキャリア・アップ + モチベーションの向上

パート社員から正社員への転換を推進する措置を実施している事業所（注3）は48.6%にとどまっています。その実施方法（複数回答）は、「正社員を募集する場合、その募集内容を周知してい

る」が51.0%で最も多く、次に「試験制度など正社員転換制度を導入している」が45.6%となっています。なお、3年間（平成19年4月～平成22年3月）において実際に正社員への転換実績があった事業所は39.9%であり、フルタイムの有期契約や短時間正社員といった中間的な就労形態を設けているケースも見受けられます。こういった正社員への転換制度の整備などは、有能なパート社員のキャリア・アップとモチベーションを向上させるためには不可欠な措置です。

※注1～3の資料：「短時間労働者実態調査（平成22年）」（労働政策研究・研修機構）

## 2. パート社員の活用策

### [1] 均衡処遇を確保し、待遇への納得感を向上させるための施策

会社は、個人の働き方に応じて就労形態を多様化するとともに、就労形態別に会社への貢献度、発揮する能力などをきちんと評価し、その結果を個人の報酬に反映する仕組みを作ることが重要な課題です。今後、活用策を検討するうえで参考となる施策を紹介します。

#### ■事例① 勤務時間に応じた雇用区分を設ける（衣料・食品スーパー）

勤務時間数に応じた雇用区分（①週 20 時間未満、②週 20 時間以上、③週 30 時間以上～雇用保険・社会保険の加入を意識した区分）を設け、年 2 回の勤務評価を行い、その結果を昇給額や賞与支給額に反映する仕組み。

⇒この事例では、最近では、従来型の主婦層（40 歳代前後が中心）のほかに 20 歳代の若い年齢層が増加してきている現状に対応して、報酬が勤務評価を反映する仕組みになっている点と、雇用保険・社会保険を保障する取り組みになっている点が評価されています。

#### ■事例② 仕事と役割に応じて雇用形態を分ける（地域密着型ホテル）

正社員のほかに、有期雇用（期間 1 年）の非正社員として仕事と役割に応じ、契約社員（フルタイム）とパート社員の雇用形態に分ける。パート社員の勤務時間は、本人の希望に合わせて対応し、勤務評価は部門ごとに 7 段階で評価する。また、一定の勤続年数と勤務評価が良好であれば契約社員に登用する仕組み（契約社員から正社員への登用制度が別にある）。

⇒この事例では、契約社員には顧客に対する専門性を求め、パート社員には簡易で補助的な仕事を任せています。それぞれの業務と役割期待が明確になっているため、雇用形態の相違に応じた均衡処遇に対する納得感が確保されています。また、「パート社員から契約社員への登用」と「契約社員から正社員への登用」という 2 段階の制度にしているため、優秀なパート社員を継続的に発掘できるようになったことが報告されています。

### [2] 柔軟に勤務できる仕組みづくりで、ワーク・ライフ・バランスを実現するための施策

ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、家庭生活の諸事情に配慮しながら、就労可能な時間に効率よく就労できるような体制整備が必要です。育児や介護の負担から、働く意欲と能力を

もった人たちが退職してしまうようでは、会社としても大きな損失といえるでしょう。育児や介護など家庭生活との両立を図っていくためにも、パート社員のライフサイクルにできる限り対応した勤務制度を作ることが望まれます。

**■事例③ 育児負担に応じて勤務時間を変更する仕組み（育児短時間勤務制度の柔軟な運用）**

勤務時間を育児負担に合わせて柔軟に変更する仕組み（乳幼児など育児負担が重い時期には勤務時間を減らし、育児負担が軽くなる程度に応じて勤務時間を増やしていく）。

⇒この事例では、仕事と育児の両立を図ることができるため、働く意欲と能力を持ったパート社員が育児の負担を理由に退職することなく、継続的に就労することが期待されます。

**[3] 一定のキャリア・アップを図り、社員のモチベーションを高める施策**

勤務態度や職務遂行能力のレベルが高いパート社員については、正社員になることもできる仕組みを整備することが、意欲のあるパート社員を戦力として活用していくうえで重要な施策となります。

**■事例④ 技能向上と正社員登用資格をリンクさせる仕組み（総合スーパー）**

従来型のOJTに加えて業務関連の資格取得奨励・支援を図り、社内的な技能等級認定制度を設ける。また、希望職種の経験年数、勤務評価など一定以上の基準にあるパート社員ならば、正社員登用試験を受けることができる仕組み。

⇒この事例では、パート社員間に競争意識が生まれることにより、業務スキルの向上と業務への積極的な取り組みにつながった点に注目することができます。また、正社員も、各自の職場にパート社員からの転換者が登場することで、さらにしっかりと勤務していこうとする意識変化が見られたことも報告されています。

ここで紹介した各施策は、「事例③」を除いて厚生労働省の「有期契約労働者雇用管理改善事例集（平成21年7月発行）」（<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/other25/dl/03.pdf>）に掲載されている事例の一部を参考にしたものです。この事例集は、厚生労働省が、パート社員を含む有期契約労働者を正社員に登用する制度などを有している事業所にヒアリングした結果を取りまとめたものです。比較的規模の大きい企業から地域に密着した中小企業まで、さまざまな業種・企業の事例が掲載されていますので、自社のパート社員に関する雇用管理の改善と活用策を検討するうえで示唆に富む事例もあるのではないかと思います。参考のため確認されるとよいでしょう。

内容は2012年2月22日時点の情報に基づいて作成されたものです。

本情報は、法律、会計、税務等の一般的な説明です。個別具体的な法律上、会計上税務上等の判断や対策などについては専門家（弁護士、公認会計士、税理士等）にご相談ください。また、本情報の全部または一部を無断で複製（コピー）することは著作権法上での例外を除き、禁じられています。