

タイトル	企業における短時間労働者への対応の変化：改正パートタイム労働法施行後の変化を中心に
著者	神野，由香里；Kamino, Yukari
引用	北海学園大学大学院経営学研究科 研究論集(9)：39-55
発行日	2011-03

# 企業における短時間労働者への対応の変化

— 改正パートタイム労働法施行後の変化を中心に —

神 野 由 香 里

## 目 次

序章 研究の流れ
第1章 正規従業員への登用可能性
1 改正パートタイム労働法とは
1-1 主な改正点
1-2 改正パートタイム労働法施行後の変化
2 短時間労働者の仕事
2-1 基幹労働力化
2-2 補完パートと基幹パート
2-3 仕事経験と勤務年数
3 短時間労働者の就業意識
3-1 有配偶者
3-2 無配偶者
第2章 改正パートタイム労働法が企業の処遇に与える影響
1 公正な待遇
1-1 比較対象者
1-2 教育訓練
2 就業環境の整備
2-1 短時間労働者の納得性
2-2 過程の公正性
2-3 正規従業員への登用
3 短時間労働者への処遇に対する企業の取り組み
3-1 短時間労働者に対する企業の考え
3-2 短時間労働者に対する処遇
終章 まとめと今後の課題

## 序章 研究の流れ

厚生労働省「平成19年就業構造基本調査」によると、役員を除く雇用者は53,262,500人（うち、正規従業員34,324,200人、非正規従業員18,938,300人）。男女別にみると男性が29,735,000人、女性が23,527,500人となっている。

平成14年と比べ2,425,000人増加し（男性490,300人、女性1,934,700人）、女性の増加が男性を大きく上回った。女性増加の主な内訳は、正規従業員410,600人、

パート744,000人、派遣社員481,000人である。一方もっとも減少しているのが男性の正規従業員であり、平成14年と比較して613,500人減少している。

そして雇用者に占める非正規従業員の割合は、年を追うごとに上昇している（図表1）。

また、非正規従業員18,938,300人のうち、最も多いのはパート8,855,000人、次にアルバイト4,080,000人、派遣社員1,607,500人の順となっている。

パート内訳は、男性915,000人、女性7,940,000人で女性が圧倒的に多く、年代別（女性）に見ると39歳までは正規従業員の割合が高く、40歳～44歳になると正規従業員40.7%、パート42.1%と割合が逆転し、以降74歳までパートが正規従業員の割合を上回っている。

しかし、非正規従業員全体で見ると、35歳未満の割合が増加しており、若年者の非正規従業員も増えている（図表2）。

さらに若年者の非正規従業員が多いだけでなく、非正規従業員として初職に就いた者も増えてきている。平成4年～平成9年では男性11.9%、女性30.9%だったものが、平成14年～19年になると男性31%、女性54.3%が非正規従業員として初職に就いている。

また、非正規従業員はパートタイマーが多く、大半は女性で40歳以上である。しかし近年では若年層の非正規従業員も増え、さらに初職が非正規従業員という人も増えてきている。

このような非正規従業員の増加に伴い、非正規従業員

図表1 男女別非正規従業員の推移

	昭和62年	平成4年	平成9年	平成14年	平成19年
男性	9.1%	9.9%	11.1%	16.3%	19.9%
女性	37.1%	39.1%	44.0%	52.9%	55.2%

厚生労働省「平成19年就業構造基本調査」より作成

図表2 35歳未満の非正規従業員の割合の推移

	昭和62年	平成4年	平成9年	平成14年	平成19年
男性	9.1%	10.5%	13.0%	19.5%	23.1%
女性	23.2%	24.9%	28.7%	44.3%	46.5%

厚生労働省「平成19年就業構造基本調査」より作成

は企業にとってなくてはならない重要な存在になっている。そのため非正規従業員が、持っている能力を有効に発揮できるような環境づくりが社会全体として必要な状況になってきた。そこで、平成20年4月「短時間労働者の雇用管理の改善に関する法律」(以下「改正パートタイム労働法」という。)が施行された<sup>1</sup>。

本論文では、改正パートタイム労働法の2つの部分に注目した。

1つは、改正パートタイム労働法が、短時間労働者に対して通常の労働者への転換の推進していることである。そこで第1章では、最も影響を受ける短時間労働者とはどのような人なのか、先行研究及び統計調査等で現状を調べ、従業員自身「ヒト」の面から仕事と就業意識をとらえ、正規従業員への登用可能性について考える。

2つめは、改正パートタイム労働法の基本的な考え方<sup>2</sup>とされる「公正な待遇」と「就業環境の整備」に焦点を当て、第2章では企業にとって公正な待遇の実現とは何かを考える。そのうえで、今後企業が短時間労働者の処遇<sup>3</sup>について実際にどのように取り組むべきか「企業」の面から検討する。

対象とするのは改正パートタイム労働法適用の短時間労働者、中でも最も多い女性パートタイマーを中心に議論する。そのため今回は派遣労働者を対象外とする。

## 第1章 正規従業員への登用可能性

厚生労働省「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」によると、パート等を選んだ理由について、パートは「自分の都合の良い時間に働きたいから」(50.3%)「勤務時間が短いから」(38.1%)が多いが、次に多いのが「正社員として働ける会社がないから」(23.8%)となっている。次にその他<sup>4</sup>では「正社員として働ける会社になかっ

<sup>1</sup>一部は平成17年9月1日施行

<sup>2</sup>平成19.10.1基発第1001016号・職発第1001002号・能発第1001001号・雇発第1001002号「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」第1-1(2)「改正法の基本的考え方の総論」

<sup>3</sup>「待遇」と「処遇」について

労働基準法第3条では「均等待遇」の原則があり、「労働条件」とは労働契約関係における労働者の待遇の一切をいう(菅野, 2010)。改正パートタイム労働法でも、「均衡のとれた待遇」等、全て「待遇」という言葉を使用している。本論文では、先行研究での「均衡処遇」「処遇」は、著者の真意を変えてしまう可能性があるため原文のまま載せるが、自分がこれら用語を使用する場合、法律の条文や労働条件に関する場合には「待遇」、各企業が実際に労働者に対し制度や仕組みを適用する場合には「処遇」を使用する。

<sup>4</sup>厚生労働省「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」の「その他」とは、正社員やパート以外の労働者(1週間の所定時間が正社員と同じか長い労働者)である。

たから」(44.2%)という理由が一番多い。非自発的な理由で短時間労働者になっている者も数多くいる。昨今、若年層の短時間労働者も増加しており、一度短時間労働者になったら、正規従業員への登用は険しいともいわれている。

そのような状況は、労働者個人の働く意欲の維持、キャリア形成の観点から問題であるだけでなく、会社の活力・公正の観点からみても問題である。そこで、改正パートタイム労働法の改正内容を参照し、今後正規従業員への登用にむけて可能性がある人はどのような特徴を持っているのか、先行研究を基に検討する。

### 1 改正パートタイム労働法とは

この法律は、わが国における少子高齢者の進展、就業構造の変化等社会経済情勢の変化に伴い、短時間労働者の果たす役割の重要性が増大していることにかんがみ、短時間労働者<sup>5</sup>について、その適正な労働条件の確保、雇用管理の改善、通常の労働者への転換の促進、職業能力の開発及び向上等に関する措置等を講ずることにより、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保等を図ることを通じて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し、もってその福祉の増進を図り、あわせて経済及び社会の発展に寄与することを目的とし(同第1条)、パートタイム労働法が改正された。

#### 1-1 主な改正点

##### 労働条件に関する文書の交付等

第6条第1項 事業主は、短時間労働者を雇い入れたときは、速やかに、当該短時間労働者に対して、労働条件に関する事項のうち労働基準法(昭和22年法律第49号)第15条第1項に規定する厚生労働省令で定めるものを文書の交付その他厚生労働省令で定める方法により明示しなければならない。

##### 通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止

第8条第1項 事業主は、業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度(以下「職務内容」という。)が当該事業所に雇用される通常の労働者と同一の短時間労働者(「以下職務内容同一短時間労働者」という。)であって、当該事業主と期間の定めのない労働契約

<sup>5</sup>この法律において「短時間労働者」とは、1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者(当該事業所に雇用される通常の労働者と同種の業務に従事する当該事業所に雇用される労働者にあつては、厚生労働省令で定める場合を除き、当該労働者と同種の業務に従事する当該通常の労働者)の1週間の所定労働時間に比し短い労働者をいう。(改正パートタイム労働法 第2条)

を締結しているもののうち、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されるべきと見込まれるもの（以下「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」という。）については、短時間労働者であることを理由にして、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

### 賃金

第9条第1項 事業主は、通常の労働者と均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者（通常の労働者と同視すべき短時間労働者は除く。）の職務内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、その賃金（通勤手当、退職手当その他の厚生労働省令で定めるものを除く。）を決定するように努めるものとする。

### 教育訓練

第10条第1項 事業主は、通常の労働者に対して実施する教育訓練であって、当該通常の労働者が従事する職務の遂行に必要な能力を付与するためのものについては、職務内容同一短時間労働者が既に当該職務に必要な能力を有している場合その他の厚生労働省令で定める場合を除き、職務内容同一短時間労働者に対して、これを実施しなければならない。

第10条第2項 事業主は、前項に定めるもののほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者の職務の内容、職務の成果、意欲、能力及び経験等に応じ、当該短時間労働者に対して教育訓練を実施するように努めるものとする。

### 通常の労働者への転換

第12条第1項 事業主は、通常の労働者への転換を推進するため、その雇用する短時間労働者について、次の各号のいずれかの措置を講じなければならない。

同 第1号 通常の労働者の募集を行う場合において、当該募集に係る事業所に掲示すること等により、その者が従事すべき業務の内容、賃金、労働時間その他の当該募集に係る事項を当該事業所において雇用する短時間労働者に周知すること。

同 第2号 通常の労働者の配置を新たに行う場合において、当該配置の希望を申し出る機会を当該配置に係る事業所において雇用する短時間労働者に対して与えること。

同 第3号 一定の資格を有する短時間労働者を対象とした通常の労働者への転換のための試験制度を設けることその他の通常の労働者への転換を推

進するための措置を講ずること。

改正パートタイム労働法では、「パートタイム労働者の就業の実態を考慮して雇用管理の改善に関する措置を講ずることにより、通常の労働者との均衡のとれた待遇を確保することを目指している。通常の労働者と同視できるパートタイマーに関しては、差別的取扱いを禁止し、同視できないパートタイマーについては、通常の労働者との均衡を考慮して、賃金などを決定するよう、事業主の努力義務、措置義務、配置義務を規定している」（菅野、2010）。

そして、「この改正によってパートタイム労働者と通常の労働者の間に差別禁止規定が導入されたことは、わが国としては画期的なことである。また、均等待遇が適用されない場合について、多様化しているパートタイム労働者を整理し、それぞれの実態に則して通常の労働者との『均衡待遇』を規定したこと、そしてパートタイム労働者から通常の労働者への転換規定が新たに設けられたことの意義は大きい」（権丈、2008）。

この改正により企業は就業の実態<sup>6</sup>を考慮して通常の労働者<sup>7</sup>（以下「正規従業員」とする<sup>8</sup>）との均衡のとれた待遇（正規従業員と就業実態が同じ短時間労働者には、均等な待遇を意味する）を求められている。今まで短時間労働者内のみで賃金や昇進などが決められていた短時間労働者にとっては、就業の実態が正規従業員と近い場合、均衡のとれた待遇を受け、待遇が上る可能性もある。

また、正規従業員への転換を推進することを事業主に義務付ける<sup>9</sup>ことにより、「正規従業員として働ける会社がない」という理由で短時間労働者として働く人にとっ

<sup>6</sup> 前掲「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」第1-4(2)「均衡のとれた待遇の確保の図り方について」によると、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保に当たっては、短時間労働者の就業の実態等を考慮して措置を講じていくこととなるが、法第3条第1節においては「就業の実態」を表す要素のうちから「職務内容」「職務の内容及び配置の変更の範囲」「労働契約期間の定めの有無」この3つを法の措置規定要件としている。

<sup>7</sup> 同 第1項の3(3)「通常の労働者」とは、当該業務に従事する者の中にいわゆる正規型の労働者がいる場合は、当該正規型の労働者をいい、当該業務に従事する者の中にいわゆる正規型の労働者がいない場合については、当該基幹的に従事するフルタイム労働者がいれば、この者を「通常の労働者」とすること

<sup>8</sup> 通常の労働者に関する説明は、(注7)のとおりだが、本論文では、企業内に正規従業員がいることを想定し議論を展開していき「通常の労働者」を「正規従業員」と記載する。

<sup>9</sup> 前掲「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」第3-8「通常の労働者への転換（法第12条関係）」(1)

ては、正規従業員としての就業に向けて希望がもてるのではないだろう。

一方、奥西(2008)は、「さまざまな議論がある中で、一定の合意が得られたことは率直に評価したいが、この問題はその広がりや深さからして、今回の改正法、あるいはそもそも立法措置だけで簡単に解決できるものではないとの感を禁じえない。例えば、①何をもって『均衡処遇』と考えるのか、②そもそも『均衡処遇』の実現はそれほど重要なのか③何の『格差』が重要なのかという点について、まだまだ深く考えてみる必要があるのではないか」と、法律だけでは解決できない問題について言及している。

### 1-2 改正パートタイム労働法施行後の変化

厚生労働省「平成20、21年度パートタイム労働法の施行状況」によると、平成20年度の相談件数は13,647件から平成21年度は5,222件に減少した。

一方、都道府県労働局雇用均等室における行政指導・是正指導は平成20年度8,900件から一気に増えて、平成21年度25,928件となっている。これは、施行から1年たって相談が落ち着いたこと、平成21年2月から、都道府県労働局雇用均等室に設置されている「均衡待遇・正社員化促進プランナー」が増員されたことも影響していると思われる。主な相談内容は図表3のとおりである。

次に、是正指導の主なものをみると、平成20年、平成21年とも、最も多いのは転換推進措置(第12条関係)である(図表4)。

また、「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」への

図表3 パートタイム労働に関する主な相談件数 (件)

短時間労働者

	第6条	第8条	第9条	第10条	第12条
平成20年	300	302	292	53	245
平成21年	123	96	93	12	93

事業主

	第6条	第8条	第9条	第10条	第12条
平成20年	1,559	907	777	264	1,073
平成21年	441	198	177	56	538

出所：厚生労働省「平成20年度、21年度パートタイム労働法の施行状況について」より作成。なお、第6、8、9、10、12条の内容は、本論文第1章1-1のとおり

図表4 パートタイム労働法に基づく主な是正指導件数 (件)

	第6条	第8条	第9条	第10条	第12条
平成20年	2,143	7	1,045	169	2,953
平成21年	6,036	7	2,233	226	8,249

出所：厚生労働省「平成20年度、21年度パートタイム労働法の施行状況について」より作成。なお、第6、8、9、10、12条の内容は、本論文第1章1-1のとおり

差別的取扱禁止(第8条関係)に対する是正指導は平成20年、平成21年ともに7件ずつしかなく、「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」以外に対する均衡な待遇(第9条関係)の是正指導が平成20年で1,045件、平成21年で2,233件あることを考えると、今現在、雇用されている短時間労働者の多くは、「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」以外であることが推察される<sup>10</sup>。

## 2 短時間労働者の仕事

現在、是正指導で最も多いのは「パートタイム労働法改正により新たに導入された通常の労働者への転換推進措置(第12条関係)」だが、では実際にどのような仕事をすれば、正規従業員への登用が可能になるのだろうか。①基幹労働力化②補完パートと基幹パート③仕事経験と勤務年数、この3つを、先行研究を基に検討する。

### 2-1 基幹労働力化

非正規従業員の中でも、最大多数を占めるパートタイマーの労働に関して、近年の職場の最大の変化が基幹化(本田, 2008)と言われている。そこでまず、基幹労働力化の議論から考えてみる。

パートタイマーの基幹労働力化とは、パートタイマーの比率が高まり、店舗運営の基幹的業務を担わせることが多くなることであり(石井, 2004)、基幹労働力化とは量的な基幹労働力化と質的な基幹労働力化の2つの側面をもっている。

量的な基幹労働力化に対する企業の対応について、小売業の事例調査を行った小野(2001)は、POSシステムを導入し、レジから自動的に売上状況や在庫状況が吸い上げられることで、基本的な発注業務を自動化し、仕事を単純化、分業化することによって量的戦略でパートタイマーを活用することを明らかにした。

量的な基幹労働力化は、仕事を単純化・分業化することで企業内にたくさんのパートタイマーを雇用することができる。しかし、パートタイマーの単純な量的拡大が正規従業員とパートタイマーとの均衡処遇に影響を与えおらず(佐藤, 2003)、パートタイマーの比率が高い職場が正規従業員への登用可能性が高くなるとは考えにくい。

一方、質的な基幹労働力化について定義することは難しい。基幹的業務を担わせることは、企業ごと質的な基幹労働力化の中身も多様であることを意味するからである。

<sup>10</sup> 和田(2008)「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」は全体のパートタイム労働者(1200万人強)の4~5%(48万人~60万人)。p68

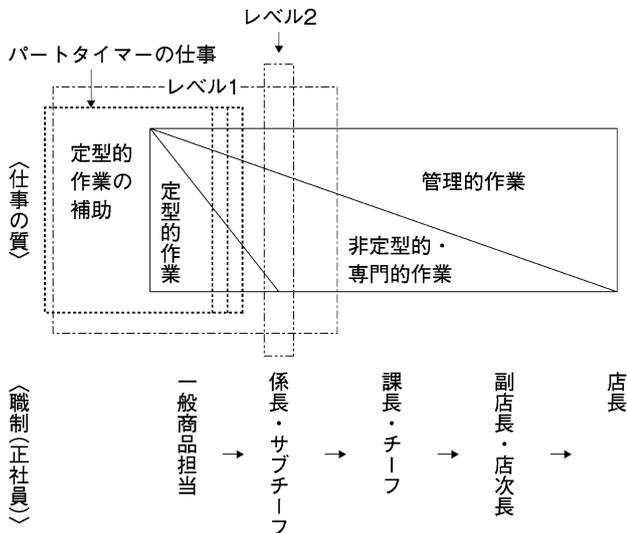
そこで、本田（1999）は質的な基幹労働力化とは一般にパートタイマーの仕事の質が正規従業員のそれへ接近することであると考え概念図を示し（図表5）、これまで正規従業員が行ってきた仕事をパートタイマーが担当するといった、正規従業員との分業の変化や正規従業員の代替に関わるものと述べている。

質的な基幹労働力化の過程では、易しい仕事から難しい仕事へ段階的に仕事をこなし、正規従業員の代替要員として可能なほどまでに仕事の能力を蓄積している。まさに質的に基幹労働力化された者が、正規従業員の対象になると考えられる。

## 2-2 補完パートと基幹パート

中村（1989）は、飲食店、製造業、小売業などのパートタイマーの仕事を観察し、パートタイマーを「基幹パート<sup>11</sup>」「補完パート<sup>12</sup>」にわけている。就業実態を考慮した場合、定型業務のみ行い補助的な役割の補完パートでは正規従業員との差があまりにも大きい。企業が補完パートを雇用するには、「繁忙期にあわせて短時間労働者の雇用を調整したい」など1日の忙しい時間、1年のうち忙しい月に対応するために柔軟に短時間労働者を調整し、比較的短い時間働く「バッファ」<sup>13</sup>として考えている可能性もある。その場合、短時間労働者は企業にとっては柔軟に労働者を調整でき、ありがたい存在となるが、働く者としては不安定な雇用を強いられキャリア形成も

図表5 パートタイマーの質的な基幹労働力化の概念図



出所：本田（1999）

<sup>11</sup> 正規従業員並み、時には末端管理業務まで任せうるほどにパートタイマーを活用しているケースを「基幹パート」（中村，1989）

<sup>12</sup> 能力開発を行うインセンティブが存在しないような定型業務にパートを活用しているケースを「補完パート」（中村，1989）

難しい。

一方、基幹パートは、正規従業員並みの仕事をしているパートタイマーのため、正規従業員に近い労働時間働き、繁忙期にあわせるのではなく恒常的に働くと考えられる。補完パートに比べて安定的な雇用となり、キャリア形成も可能となる。正規従業員への登用可能性は基幹パートの方が高いと考えられる。

とはいえ、企業の処遇制度において補完パートから基幹パートへと仕事の能力を蓄積させていくことが可能な環境であれば、下記の事例のように現在補完パートであっても、正規従業員への登用可能性はある。

### みずほ銀行の事例（労政時報 第3734号）

#### ① 短時間労働者を主戦力と考えている理由・勤務日数

営業店を中心に銀行業務の繁忙差が大きいからである。月末、25日等は事務量が多く、パートタイマーを中心としたスタッフの勤務日数は、こうした繁忙日を中心に月間12日程度に設定している。

#### ② 処遇制度の制度設計変更

ライフステージの変化に合わせて多様な働き方やキャリアアップをできるようにしたい、そのような環境を提供したいと考え、「スタッフ」→「リーダースタッフ」→「特定職」（住居の変更を伴う勤務地変更を命じない職系）制度設計を行った。

#### ③ 「リーダースタッフ」の勤務形態

原則として全営業日9時～17時（休憩60分）月間所定労働時間は143.3時間  
 給与体系は「職能給＋地域手当＋職務手当＋加算給」  
 例：首都圏 年収設定ビジネススタッフとローンスタッフ  
 が約250万円～300万円  
 テーラースタッフ  
 が約280万円～330万円  
 （調査時時点でリーダースタッフは200人登用）

①の時点では、繁忙期に合わせて雇用している補完パートタイプである。

しかし、③の時点、リーダーパートは基幹パートに該当する。この基幹パートが正規従業員（この場合「特定職」）へ登用可能性である。調査時点では正規従業員に該当する「特定職」の登用事例はないが、今後登用される短時間労働者もでてくるだろう。

1つの企業に様々なタイプの短時間労働者が存在しており（脇坂，1996）、この事例のように企業の処遇制度の工夫によって1人の短時間労働者でも、様々なタイプの働き方（補完パート→基幹パート→正規従業員）ができる。一方、企業の方針によってパートタイマーでも、定型業務のみの補完パートと、職務を拡大させ正規従業員

と同じような仕事を行う基幹パートに明確に区分する(小野, 2001)可能性もある。

正規従業員への登用可能性が高いのは基幹パートであるが、企業個々の処遇制度がどのように作られているのか1つ1つ丁寧に観察することが大切であろう。

### 2-3 仕事経験と勤続年数

玄田(2009)は「現在の非正規年取に明確な影響を与えているのは、過去の正社員としての就業経験である。学卒直後に正社員にならなかったとしても、その後の正社員として就職した経歴を持つ人は、高い潜在能力が評価されてか、その後に非正規になったときに高い賃金が支払われる傾向がある」と述べている。

神野(2007)の事例研究でも、パートタイマーは以前働いた正規従業員としての仕事の経験をいかして働いている姿が確認された。過去に正規従業員として働いた仕事の経験は、正規従業員への登用や正規従業員としての転職に有利となる可能性がある。

初職で正規従業員の経験が多い就業形態は「パートタイマー」である。佐藤・小泉(2007)が、リクルートワークス研究所「非典型雇用労働調査2001」を基に分析した結果によると、現在「主婦パート」で86%、「フリーター」で27%、「派遣社員」で72.3%もの人が初職は正規従業員であった。

しかし、一貫して短時間労働者で働いた人が正規従業員へ登用されないかという点必ずしもそうではない。労働政策研究・研修機構(2010)「非正規社員のキャリア形成——能力開発と正社員転換の実態——」によると、25歳から44歳のうち、これまでのキャリアの中で非正規社員から正規社員に移行した経験がある者は19.2%(4,018人中771人)。初職が非正規社員であった者に限って現職をみると、その4割が正規社員に移行している。そのうち2割は同一企業内での非正規社員から正規社員への登用であり、残り8割は企業間移動による正規社員への転職である。

小杉(2010)は、平成19年就業構造基本調査を基に、前職が非正規従業員である人が正規従業員へ移行する場合、前職の職業能力の蓄積が移行にどのように貢献しているかを調べている。その結果、男女とも専門技術職で一貫性が最も高く、次いで男性では生産工程・労務の職業、女性では事務の職業で一貫性が高い。職種によっては前職と現職間の一貫性が、正規従業員登用に重要であることを示した。

仕事の経験を積むには時間がかかり、仕事経験と勤続年数には密接な関係があると考えられる。勤続年数は正規従業員として就業にどのような影響を与えるのだろうか。

厚生労働省「平成19年就業構造基本調査」の継続就業

期間では、パートは全年齢平均で6.4年、アルバイトは3.7年となっており、パートの方が継続して働いていることがわかる。さらに女性パートの年代別継続就業期間をみると、35~44歳で平均4.2年、45~54歳で平均6.7年、55~64歳で平均9.3年となっており、パート年齢層が多い40歳の女性が、そのままパートタイマーとして勤務しているとも考えられる。

玄田(2008)は、「一定の継続就業経験は、潜在能力のみならず、長期就業に対する定着性向を反映するシグナルともみなされる。企業が正社員として採用する際、長期的な人材戦略に基づき、処遇や育成を検討する。そのとき求職者に求めるのは即戦力としての顕在的生産性より、むしろ長期的な訓練による能力向上の潜在的見込みだろう。2年から5年程度働いて離職するのが正社員就業の最も大きなチャンスとなる」と具体的な年数を示し、さらに、企業内移動による非正規社員の正社員化には、より長期の継続就業年数が必要とされている(玄田, 2009)ことを見出した。

小杉(2010)も、2年未満で前職を離職した場合には、正規従業員になりにくいという結果を示した。ただし、すべての年齢の人に同じことは言えない。比較的若い頃ならば、ひとつの仕事長く続けることは効果的だが、30歳代で初職から短時間労働者のまま働き続けると、勤続の効果は明らかではない。ただし初職が正規従業員ならば、特に女性の場合30歳、40歳でも短時間労働者から正規従業員へ移っていることも示している。女性パートタイマー35~44歳の平均勤続年数は4.2年であり、初職が正規従業員だった場合、正規従業員への可能性は十分にあると考えられる。

### 3 短時間労働者の就業意識

佐野・若林<sup>13</sup>(2003)の調査によると、「女性パートの多くは、労働の目的を金銭においており、しかも多くの者が金銭的に正当に処遇されていないと思っており、そのような環境であるにもかかわらず、半数以上の者が、パートの身分のまま今の仕事を続けたい」と回答していた。パートタイマーが就業を決める目的は多様であり、近頃は若年者の非正規従業員も増え、現在短時間労働者の就業意識はますます多様化していると考えられる。

労働者は処遇という事象からの影響を、肯定的にせよ否定的にせよ、単に一方的に受ける存在であるとは限らず(江夏, 2009)短時間労働者でも、企業の処遇につい

<sup>13</sup> 佐野・若林(2003)は1994年6月に愛知県労働部により行われた「パートタイム労働者就業環境調査」の一部データを基に調査した。女性パートを対象に有効回答620人(31.0%)を得ている。製造業49.8%、既婚者84.5%、勤続年数平均6.2年

て肯定的、否定的さまざまな意識を持つと考えられる。

短時間労働者、特に女性は有配偶者が多い。平成18年「パートタイム労働者総合実態調査」によると、女性パートで有配偶者76.3%、無配偶者23.7%である。しかし、その他<sup>14</sup>の女性になると、有配偶者50.3%、無配偶者49.7%になっている。

そこで、有配偶者だけではなく無配偶者の就業意識も調査する必要がある。本論文では配偶者の有無別に就業意識を考える。

### 3-1 有配偶者

主婦は予想以上に勤続意欲が強いけれども、もっと責任や権限のある仕事につきたいという、今後の仕事意識は低調であり(本田, 2000)、特に年取額と賃金満足度の関係では、特にパートタイマーの場合、その家計補助的な性格から、年取額と賃金の満足度はほとんど無相関となっている。パートタイマーの賃金納得度に対するプラス要因として、勤め先収入の家計における位置づけの低さ、(正社員の)配偶者がいることなどを指摘できる(奥西, 2008)。就業調整している人に有配偶者が多いことを考えても、正規従業員への登用に関する意識は低いことが考えられる。

一方、「パートタイマーで働く者が、自分の事情を考慮して、高齢者ほどではないにせよ労働時間の短さや労働時間の柔軟性を有難いと評価しているというのが本当の姿ではないのであろうか。自発的パートが何を意味するのか、再考が必要」(本田, 2008)と述べているように、労働時間の柔軟性を望み短時間労働者で働いているのには、意欲的ではなく仕方ないという感情も含まれているのかもしれない。

しかしこれらの就業意識は時間がたっても変わらないものなのだろうか。

奥津(2010)の「結婚・育児後の就職アンケート<sup>15</sup>」によると、はじめての再就職でパートタイマーであっても、その後、時間が経過すると正規従業員に変わる人が少なくなく、はじめての再就職でパートタイマーだった人の28.5%は、その後に正規従業員になっていた。また契約社員やアルバイトなどの雇用形態に移った例はわずしかみられなかった。このように「時間の経過」という条件は加わるが有配偶の短時間労働者であっても正規従業員として就業することは充分考えられる。

また、奥津(2009)は、正規従業員であるか非正規従業員であるかとの違いによる雇用の安定性や労働条件の水準といった条件よりも、重要な意思決定の条件が母子関係にあることを明らかにし、さらに、パートタイマーで働くことは結婚・育児期後の再就職者にとっては、本格的な職業復帰までのつなぎや試みの職業体験として生かせる働き方としての意味を持つことがあると述べている。

配偶者の有無ではなく子供の有無が短時間労働者として働く上で重要であることを考えると、育児は一生続くわけではなく子供は成長し独立していく。

そこで、厚生労働省「平成18年国民生活基礎調査」をみると、末子の年齢が高くなるに従って仕事をしている人が増え、少しずつではあるが正規従業員で働く人が増えていることがわかった(図表6)。

藤田(2004)の調査<sup>16</sup>でも、再就職した時の有配偶女性本人と子供の年齢をみると、「配偶者・子供あり・女性」は、本人35.6歳、長子が9.1歳、末子が5.5歳であった。つまり末子が小学校になる頃には、就業を再開することになる。さらに、現在非正規従業員として働いているものうち、正規従業員として働くことを望んでいる割合は3割程度存在することも見出した。時間の経過に伴い子供と過ごす時間が減り、働く条件や意識はおのずと変化していくのだろう。働く労働者全ての就業意識は一定ではないが、特に母子関係を重視する短時間労働者の就業意識は子供の成長により変化し、結果として正規従業員への就業意欲が高くなることが十分に考えられる。

### 3-2 無配偶者

小杉(2010)は、結婚しているか否かに分けて、女性(25歳~29歳)の就業形態と働き方の希望を調査した。

それによると、「正規従業員定着」の場合、現在最も望ましい働き方は、独身が「正規従業員」92.8%、既婚は「正規従業員」71.4%、3年後に実現したい働き方では、独身が「正規従業員」78.4%、既婚は「正規従業員」57.1%である。

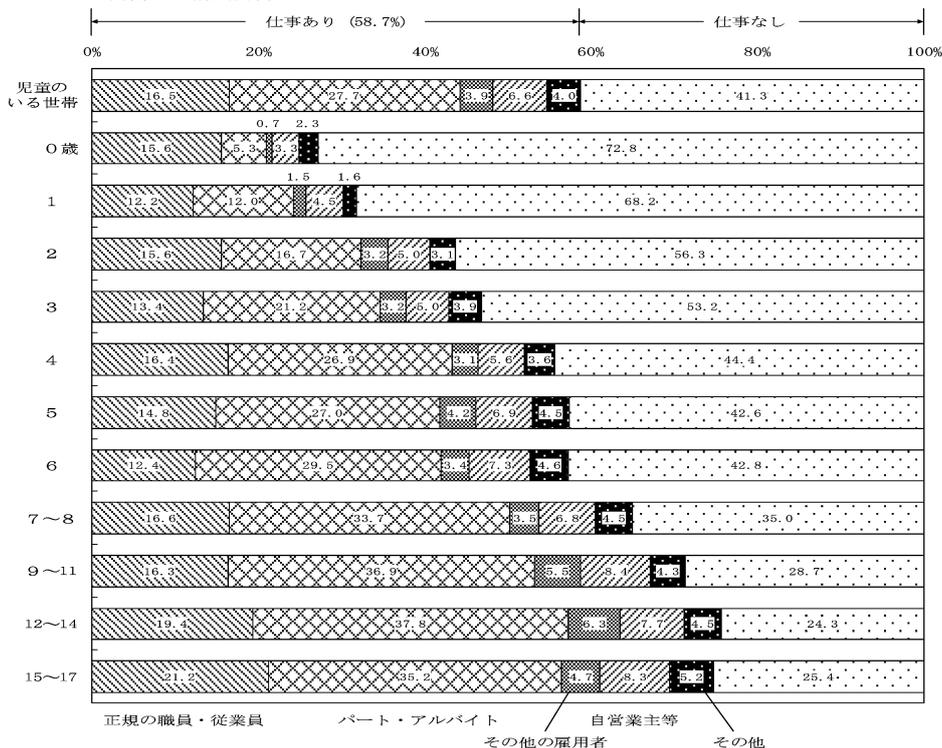
一方「多形態一貫」(一貫して正規従業員以外で就業)は、現在最も望ましい働き方は、独身が「正規従業員」35.6%、既婚者は「アルバイト・パート」80%。3年後に実現したい働き方でも独身が「正規従業員」43.3%、既婚は「アルバイト・パート」65.7%となっている。正規従業員の多くは独身・既婚に関わらず「正規従業員」が望ましいと答えており、多形態一貫の独身者のみ「正規従業員」を望んでいる人が多いことが分かった。

<sup>14</sup> (注4)と同じ

<sup>15</sup> 2007年独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った「子育て後の再就職に関する研究」の中で奥津が実施したアンケート調査である。

<sup>16</sup> 藤田(2004)は、2000年に実施した(働)「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査」の調査データを用いて分析している。

図表6 児童のいる世帯における末子の年齢階級、母の仕事の有無、勤め（勤め先での呼称）か自営か別構成割合



注：1) 「その他の雇用者」には派遣社員、契約社員・嘱託を、「自営業主等」には家族従業者を、「その他」には会社・団体等の役員、家庭内職者を含む。

2) 母のいない世帯及び「母の仕事の有無不詳」は除く。

出所：厚生労働省「平成18年国民生活基礎調査」

最後に、正規従業員への就業を最も望んでいるのは、母子世帯の母親かもしれない。

厚生労働省平成15年度「全国母子世帯等調査」によると、母子世帯数は122.5万世帯となっており、5年前の調査時95.5万世帯を比較して28.3%増加している。

さらに、厚生労働省平成18年度「全国母子世帯等調査」による母子世帯の理由は離別の割合が高く、昭和58年49.1%から平成18年79.9%に増加している。

同調査による母子世帯の年間収入状況を見ると、平均世帯人員<sup>17</sup>3.3人、平均収入<sup>18</sup>が213万円(うち、就労収入171万円)となっており、雇用形態別に見ると、「常用雇用者<sup>19</sup>」の平均年間就労収入は257万円、「臨時・パート<sup>20</sup>」では113万円となっている。全世帯の平均収入が

563.8万円であり、一般世帯を100とした場合の母子世帯の平均収入は37.8しかない。

さらに、母子世帯になる前に不就業だった母の調査時点における就業状況をみると、75.6%の人が現在は就業している(うち、「臨時・パート」51.6%「常用雇用者」37.7%)。また、母子世帯になる前に就業していた者のうち、離婚を契機に転職した者が50.5%おり、その理由で一番多いのが「収入が良くない」32.0%であった。

前述した労働条件や雇用の安定より母子関係が重要であるというのは、配偶者のいる女性に限るのではないだろうか。母子世帯で特に母親と子供のみ世帯<sup>21</sup>の場合、子供を養うために1円でも収入を得たいというのが本音だと推察される。

藤野(2010)のインタビュー調査によると、ある契約社員は、「離婚後家計を支えるためにパートタイマーを掛けもちしたが、それでも家計が安定しないため、残業があり、時間的に拘束される契約社員として働き始めた。しかし子育てのことで悩むことも多かった」と述べていた。母子世帯の場合、母子関係と仕事を両立するために

<sup>17</sup>「世帯人員」とは、本人と子、両親、兄弟姉妹、祖父母等を含めた人員(「平成18年度全国母子世帯等調査」より)

<sup>18</sup>平均収入とは、生活保護法に基づく給付、児童扶養手当等の社会保障給付金・就労収入、別れた配偶者からの養育費、親からの仕送り、家賃・地代などを加えた全ての収入の額である。(前同)

<sup>19</sup>「常用労働者」とは、会社、団体、官公庁など雇用期間について特段の定めのない、あるいは1年を超える期間を定めて雇われるもの。(前同)

<sup>20</sup>「臨時・パート」は、日々または1年未満の期間を定めて雇われているもの。(前同)

<sup>21</sup>生別・死別とも「母子のみ世帯」67.5%、「同居あり」32.5%となっている。(前同)

パートタイマーを選択しても、生計をたてるのは難しい現状がある。

企業は、短時間労働者自身が仕事に対して向上意欲を持っているのか否かの意識を把握する必要があるだろう。正規従業員への登用は①働く従業員に登用の意思がある②企業側がその人を登用したいという要望がある③企業側が正規従業員登用制度を整えている。少なくともこの3つの条件が必要である（神野, 2007）。また基幹パートへの昇進についても、働く従業員の意思というものが重要となってくると考える。

## 第2章 改正パートタイム労働法が企業の処遇に与える影響

改正パートタイム労働法では、①短時間労働者についての公正な待遇の実現を図ること②それぞれの能力を十分に発揮できるような就業環境を整備すること、この2つの方向性が基本的な考え方とされている<sup>22</sup>。そこで、この章では「公正な待遇」「就業環境の整備」に焦点をあて、先行研究を基に検討する。

そして、改正パートタイム労働法を受けて、企業は短時間労働者に対しどのような人事処遇制度をつくっているのか。先行研究や実例をみていく。

### 1 公正な待遇

何が公正なのかを決めることは難しい。その理由について守島（2009）は、「何が公正なのかは、公正性を判断する基準に依存するし、また基準が変化するとき、そこには、何を公正とするかに関する分散が大きくなるからである」と述べた。

個人の価値観は多様であり、例えば従業員が待遇に求めるものは数字に表れるもの（例えば賃金）だけではないだろう。誰かと比べて優位な地位、選抜された人だけが加入できる制度、自分だけに任せてもらえる仕事等を求めることも考えられる。

現在、正規従業員と短時間労働者両方を雇用している企業が多いが、その場合、A従業員の利益はB従業員にとって不利益を被るといった状況もありえる。その結果、従業員同士の対立を引き起こすかもしれない。個人が望む公正性の判断が多様であればあるほど、企業は全従業員の希望を完璧に満たすことはできない。

「処遇とは、企業が保有する限られた資源を労働者に再分配するための取り組みのことを指す、そうした処遇が、

その企業で働く従業員により納得されるためには、それが公正（fair）であることが求められ」（江夏, 2008）、そこで、公正な待遇が必要となる。

また「組織内公正性」（organizational justice）という考え方があるが、これは組織における様々な現象、たとえば給与の決め方、評価のあり方、採用のあり方、昇進の決め方などが公平・公正であるかどうかをとらえる広い概念であり、組織的公正性は「分配的公正性」と「手続き的公正」の2つの概念を中心に展開されている（高橋, 1998）。

改正パートタイム労働法では、短時間労働者に対する分配的公正性の確立に向けての施策であり、仕事の価値に応じて、賃金を分配する方向への移行である（守島, 2009）。

### 1-1 比較対象者

分配に際して、貢献と報酬が個人間に公平に保たれているか否かが、公正性の支配的基準である（高橋, 1998）が、短時間労働者は、分配された賃金に対して公正か否かを誰と比較してどのように判断するのであろうか。ここでは①同じ職場で働く正規従業員②同じ職場で働く短時間労働者③外部労働市場について比較を試みる。

#### ①同じ職場で働く正規従業員

正規従業員と比較するといっても正規従業員の何と比較するのかが容易ではない。例えば、どの層の正規従業員賃金と比較するかが肝要（小池, 1999）である。また「正社員は定年退職するまでパートタイム労働者と同じ仕事をするわけではない。したがって、正社員の仕事をパートタイム労働者の仕事と対置させて正社員化を探るならば、正社員が入社後に経験する仕事のうち、どこまでをパートタイム労働者が担当しているのかが明らかにされるべきである」（本田, 1993）。正規従業員といっても入社間もない正規従業員と、10年以上のキャリアを持つ正規従業員では、賃金だけではなく任せられる責任の度合い等も違う。まず「どの地位の正規従業員」と比較するのかが重要になる。

次に、短時間労働者が「基幹的職務であっても、より高度の基幹的職務に従事する正規従業員との関係では、労働の質と拘束に比例する『均衡』待遇が保障されることにとどまることは当然である。一方、長時間労働タイプであっても、定型的・補助的業務に従事する労働者として労働の質が低ければ、基幹正社員に対して低い処遇にとどまることはやむをえない。しかし、同じく定型的業務に従事する正規従業員との関係では、労働の質の同一性・近似性や拘束の程度を勘案した『均衡』待遇を保

<sup>22</sup> 前掲「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」第1-1(2)「改正法の基本的考え方の総論」

障する必要がある」(土田, 1999)。正規従業員と短時間労働者の労働の質「仕事内容」がどの程度差があるかによっても違いが出ると考えられる。

そして最も大事なものは、正規従業員と短時間労働者との「キャリア」の差である。

本田(2002)は、「仕事をキャリアとしてとらえる場合には、同じ仕事を担うという事実は本当に同じ意味をもつものかという点に疑問がのこる。多くの意識調査では、パートタイマーと正社員が同じ仕事ぶりかどうか、どちらの責任感が強いかなどが議論される傾向があるが、キャリアという視点を欠いては仕事内容の差として解釈するにはやや主観的である」と、キャリアに重点を置く大切さを述べている。

神野(2007)は小売業の実証研究にて、仕事の能力蓄積に重要な要素は「判断を経験すること」と「異動」だと述べ、パートタイマーも判断することを経験し、仕事の能力を蓄積させた基幹パートがいる一方、異動について店舗間異動は、正規従業員だけが先行パートタイマーと正規従業員に違いがあることを見出した。

調査時の一時点という「点」で見た場合、正規従業員と短時間労働者は同じ仕事を担っている部分があると考えられる。しかし、正規従業員が退職するまでの間どのようなキャリアを積み、企業の利益に貢献できるかとの比較を考えれば、正規従業員と短時間労働者では、違いが出てくるのは当然である。入社何年目と同じ仕事をしているからといって、同じ賃金が支給されるという考えにはならないだろう。

一方で、短時間労働者が正規従業員に近づく能力を発揮している事例もみられており、今後は正規従業員との比較がより難しいものになってくると推察される。

## ②同じ職場で働く短時間労働者

短時間労働者の場合、就業調整<sup>23</sup>している者がいる。厚生労働省「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」によると、女性パートのうち22.4%が就業調整をしている。一見少なく見えるが、このパートの他に「調整の必要がない」女性パート65.9%がいる。年取などが要件に達せず少ないため就業調整する必要がない者である。全てとはいえないが、この中にも有配偶の女性が多くいると推測される。

短時間労働者にはこのような「就業調整パート」も多数いるが、それ以外は、「就業調整をしていないパート」である。「就業調整パート」だけが税制上や社会保障制度

の特典<sup>24</sup>を受けられる。さらに企業によっては、配偶者手当や家族手当を支給しているところもある。

永瀬(2003)は、平成11年2月パートタイム労働にかかわる雇用管理研究会が実施した「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」のデータを用いて、非正規従業員と正規従業員の賃金格差の納得性に関する分析した。就業調整と賃金差への納得度合いについて、賃金差に対する納得度が特に高いグループは就業調整をしている女性であり、4割が納得している(納得できないものは2割)と述べている。

本論文では、租税制度に関してこれ以上関わることはしないが、「就業調整パート」とそうでないパートタイマーでは、同じ職場で同じ時間働き、同じ時給を得ているでも公正を欠く状態が生じていると考えられる<sup>25</sup>。

## ③外部労働市場との比較

神野(2008)は、短時間労働者が「外部労働市場」と比較し、自分の今の状況に納得している、または納得していない人を見出した。生命保険会社の派遣社員は「同じ企業で働く首都圏勤務の派遣社員の時給と、札幌で働く自分との時給の差が600円もある」ことに不満を述べたが、別のパートタイマーは「正規従業員と比較した場合、給料は安い、世間一般からみたパートタイマー、アルバイトの時給より高い」と言う理由で満足している様子を語っていた。

さらに奥西(2008)の調査でも、パートタイマーが自分の賃金の高低を比較する場合、比較対象として①同業他社等の短時間労働者33.9%、②同じ勤め先・同じ仕事の短時間労働者26.5%、③同じ勤め先・同じ仕事の正規従業員12.2%との結果を示した。自分の仕事先だけが比較対象ではないことがわかる。

しかしながら、外部労働市場を短時間労働者がどのように評価するのかについては、個々の主観的判断によるところが多い。短時間労働者の賃金設定は外部労働市場を意識して設定されることが多いが、外部労働市場を比較対象として企業内での処遇制度の基準を決めることは

<sup>24</sup> 例えば、「就業調整パート」の配偶者は、パートの年取が103万円以下の場合に、所得税で38万円、住民税で33万円の所得控除(配偶者控除)を受けられる。さらにパートの年取が103万円超141万円の場合には、所得税で最高38万円、住民税で最高33万円の所得控除(配偶者特別控除)が段階的に減額されつつ受けられる。平成21年度末現在(菅野, 2010)。さらに、パートの年取が130万未満なら、配偶者の健康保険の被扶養者となることができる。

<sup>25</sup> 高梨(2010)によると、「パートで収入を伴う仕事をしながら、専業主婦の特権を認めるのはどういうことか……この研究会では議論し、専業主婦と専業の女性労働者の公平性、均衡を図る方向で検討すべきと指摘した。」と記されている(パートタイム労働法の設立過程1994年7月12日証言p90)。

<sup>23</sup> 就業調整とは「所得税の非課税限度額及び雇用保険、厚生年金等の加入要件に関する調整を行うこと」(厚生労働省平成18年パートタイム労働者総合実態調査)

難しいと推察される。

以上3つの比較対象について考えてみた。「①正規従業員」が改正パートタイム労働法での比較対象者として最もふさわしい。しかし対象者を正規従業員と決めたとしても、比較する「正規従業員の地位」「仕事内容」「キャリア」をどのように評価した上で比較することが公正なのか判断は困難である。これ以外にも労働時間、責任の範囲等も考えられるが、やはりどれか1つを比較すればよいものでもない。それらが「同じ」または「違う」だけの二元論では解決できない複雑な要素を含んでいる。

さらに人がどこまでを公平と考え、どこから不公平と考えるか、人それぞれに境界はあるが、その境界が人によって違いその人の状況によっても変わってくる。

主婦パートゆえに今の状況に満足していた者が、離婚によって生活を担う稼ぎ手に変わった時、同じ仕事でも今まで満足していたものが、満足しなくなる可能性もあれば、その反対もあるだろう。全ての人に公正感を抱かせることは難しい。企業はこれらを考慮して、処遇制度を作る必要があるだろう。

## 1-2 教育訓練

短時間労働者の待遇自体を向上させていくためには、短時間労働者自身の仕事の能力向上も重要であると考えられる。そこで、正規従業員と比較しながら現状を把握する。

正規従業員には、OffJTとOJTの企業内教育がある。

OffJTは、新卒採用時の新入社員研修から始まる。全員が集まり、座学を中心とした教育を受ける。個々の専門分野ごとのOffJTは、それぞれの専門分野ごとに、社内職業訓練・通信教育・通学教育などの選択肢が用意されている。

またOJTは、仕事をしながら訓練・教育されていくものである。易しい仕事から難しい仕事へと段階的に教育されていく。さらに、配置転換を何度か繰り返すことによって、一つの分野の中で仕事の幅を広げ、能力を向上させている（石井2004）。

現在、正規従業員と非正規従業員の間では、仕事自体の格差（雇用機会、単位あたりの賃金格差など）だけでなく、さらに学習の機会の格差が目立っている（守島、2009）。

本田（2010）は、パートタイム労働法改正前のパートの雇用管理の調査を行い、パートタイマーの教育訓練のうちOJTの実施に関しては正規従業員と遜色がなかったが、OffJTや自己啓発支援は正規従業員に対して整備が遅れていることを示唆し、注目されることの多い賃金制度や評価制度だけではなく教育訓練にも課題が残されていることを指摘している。

労働政策研究・研修機構（2010）「非正規社員のキャリア形成——能力開発と正社員転換の実態——」の調査で、非正規社員は、正規社員と違い勤続が長くなると、仕事の変化や教育訓練を経験する機会が減少する傾向が見られた。非正規社員であってもキャリア形成の機会が存在するが、そのキャリアの上限が正規社員よりも低いため正規社員よりも勤続が短い時期に、非正規社員はキャリア形成が進展しなくなるというのである。

さらに、厚生労働省「平成19年度能力開発基本調査」による、労働生産性への貢献の調査結果によるとOJTで「大いに役立つ・役立つの」の合計が、正規従業員73%に比べて非正規従業員52.8%となっており、かなり差があることが分かる。

これら結果は、どのような意味を持つのだろうか。正規従業員と短時間労働者の教育訓練の違いは、将来的に雇用機会に関して進展する平等と、学習や育成の機会に関するアクセスに関する不平等が公正性という観点からは問題になるかもしれない（守島、2009）。せっかく正規従業員への転換の道が開ける制度ができたとしても、それに見合うだけの能力を身に付けていなければ、制度を活用することができない。

パートタイマーの場合、入社時は補完パート、何年かたって基幹パートになるとする。補完パートの場合には、マニュアルどおりまたは指示された仕事をしながら能力を身に付けていく主に職場内でのOJTが中心となっていると思われる。

しかし、仕事の能力を蓄積させ管理作業まで行う基幹パートの場合、さらに能力を向上させるために、専門的な知識を学ぶ機会OffJTが必要になるだろう。上述した労働政策研究・研修機構（2010）では、正規従業員への転換の仕組みがある非正規従業員のほうが、それ以外の非正規従業員よりもOJTやOffJTの受講を経験する割合が高いという結果も出ており、専門的な知識を学んだ基幹パートが仕事をこなすことで、正規従業員への登用も含めより円滑に仕事が進む企業側のメリットもあると思われる。

他方、短時間労働者の中には「短い時間自由に働きたい」と思っている人が多いことも事実である。改正パートタイム労働法が施行され、正規従業員と均衡（或いは均等）のとれた待遇を求められてはいるが、短時間労働者自身が仕事の能力蓄積について成長することを望まない場合、教育訓練を受講させても生産性の向上は見込めない。

企業は教育訓練を実施する際に、その点も考慮する必要があると考える。

## 2 就業環境の整備

就業環境の整備とは、1で述べた公正な待遇の実現により達成されるものであるが、それに加えて2つの取組がある。①「短時間労働者の納得性の向上」②「正規従業員への転換の推進」である。

### 2-1 短時間労働者の納得性

短時間労働者の待遇の内容が、不明確であるといった根本的な問題が存在するために納得性が欠如しているという課題がある<sup>26</sup>。そこで、厚生労働省平成18年「パートタイム労働者総合実態調査」による今の会社や仕事に対する不満・不安を調査した主な結果(図表7)をみると、不満や不安を抱えているパートタイマー等が多いことがわかる。

中でも一番多い理由は、「賃金が安い」と感じていることである。篠崎ほか(2003)の調査によると、パートが正規従業員との賃金格差に納得するか否かは、第一に正規従業員との間で仕事の内容や条件が明確に区別されていることにかかっている。パートの納得度を左右する重要な要因の一つは、仕事の非金銭的要因格差の「重さ」や「軽さ」であることがわかる。すなわち、正規従業員と比べて勤務時間が自由であること、あるいは職務上の責任が軽いことは、賃金格差に対し納得度を高める方向に効果を持つ。

生命保険会社で事務職の事例調査をした三田(2007)は、パートの賃金が入社早々の正規従業員の基本給額と比較し、時給換算でパートの1.5倍近く差があるにもかかわらず、パートが納得している理由について、「このような賃金格差は、正社員とパートで職務内容に大きな違いがあることが前提となっており、正社員とパートの職務内容格差の存続は、その程度はともかくとして賃金格

差の存在とも適合的である」と述べている。

正規従業員と比較して職務上の責任に差があることを、パートタイマーが認識できる場合には賃金に差があっても納得できる可能性がある。一方正規従業員と比較して職務上の責任が変わらない者、また上述した調査結果で「パート等としては仕事がきつい」と感じている短時間労働者の場合には納得できない可能性が高いだろう。

### 2-2 過程の公正性

そこで、「過程の公正性」施策を用いて公正性を確保しようとする考え方をを用いる。これは衡平原則によって分配結果の公正性を確保することが難しいことを前提として、分配を受ける人(例えば、企業で働く労働者)が、分配決定過程に部分的に参加し、事後的な紛争処理を行える可能性を付与することで確立される公正性であり、具体的には、「①情報開示」「②分配決定プロセスでのボイス」「③分配システム設計段階でのボイス」である<sup>27</sup>(守島, 2009)。短時間労働者の納得性を得るためにこの施策は有効に働くのではないだろうか。改正パートタイム労働法に照らして考えてみる(図表8)。

「①情報開示」改正パートタイム労働法第6条で、労働条件を文書にて明示することが義務付けられた。この義務に違反した場合は10万円の過料が科せられる。

以前は、努力義務ゆえに、短時間労働者に明示されず、特にトラブルがおきやすい事項でもある。入社後に疑義が生じて行政等の相談に持ち込まれたりする事例も少なくなかった(和田, 2008、松井, 2008)。短時間労働者にとって文書で交付が義務化されることで、分配基準の公開や分配結果の公開が行われ、自分の労働条件をきちんと把握したうえで働くことで納得性が高まると推察され

図表7 今の仕事に対する不満・不安の内容別パート等労働者の割合 (%)

区分	不満・不安がある労働者	雇用不安定	賃金が安い	パート等としては仕事がきつい	昇進機会に恵まれない	正社員になれない
パート	63.9	20.1	61.8	24.1	10.3	17
男性	54.3	24.7	66.6	13.9	11.4	15.7
女性	67.2	18.9	60.5	26.9	10	17.3
その他	70.4	28.6	64.5	24.7	20.1	40
男性	61.2	29.2	66.7	16.8	19.5	37.2
女性	79.3	28.2	62.8	30.6	20.6	42.2

出所：厚生労働省「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」より作成

図表8 過程の公正性と改正パートタイム労働法の関係

過程の公正性	主な内容	改正パートタイム労働法
① 情報開示	分配基準の設立・公開	第6条
	分配決定結果の公開	
② 分配決定プロセス	決定段階への説明・情報提供	第13、19、21条
	結果に対する不満や苦情の申し立ての機会	
③ 分配システム設計段階でのボイス	経営方針や状況の共有	第7条
	制度設計について意見を言ったり、交渉したりする機会	

出所：守島(2009)に加筆し作成

<sup>26</sup> 前掲「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」第1-1(2)「改正法の基本的考え方の総論」ニ(イ)

<sup>27</sup> 守島(2007)では、①情報公開(人事考課手続の透明性)②苦情処理(苦情処理システム)③発言(発言・情報共有・意思決定参加)の3つからなるとしている。

る。

「②分配決定プロセスでのボイス」改正パートタイム労働法第13条では、短時間労働者が待遇決定の結果について説明を求めた場合、事業主は決定に考慮した事項を説明しなければならないとされている。これは、決定段階への説明・情報提供に当たると考えられる。疑問について企業が説明することは短時間労働者の納得性を高めることになるであろう。

さらに、説明を受けても決定に不満な短時間労働者がでてくる事も考えられる。その場合、苦情の自主的解決（第19条）、都道府県労働局長の助言・指導・勧告（第21条）、調停（第22条第1項）、紛争の解決を促進するための規定が作られた。これは、結果に対する不満や苦情の申し立ての機会に該当する。

「③分配システム設計段階でのボイス」改正パートタイム労働法第7条では、事業主は短時間労働者の就業規則を作成し、又は変更しようとするときは、事業所で雇用している短時間労働者の過半数を代表するものの意見を聴くように努めるものである。しかし、努めるものであって義務ではない。

この問題を改正パートタイム労働法のみで考えることは簡単ではない。なぜなら、短時間労働者が処遇の設計段階で発言機会を設けられることはかなり難しいと思われるからである。正規従業員であれば労働組合の参加が考えられる<sup>28</sup>が、短時間労働者の労働組合参加は、正規従業員と比較して積極的ではない<sup>29</sup>。正規従業員と短時間労働者間で短時間労働者が労使の情報共有の蚊帳の外に置かれる傾向（守島，2009）がある。この問題は、短時間労働者のみの問題ではなく、正規従業員を含めた従業員全体を考慮する必要がある。

それには、労働組合の存在が大きいと考える。労働組合は、「パート基幹化に賛成し均衡処遇の取り組みを進めているが、組合一体というわけではなく、組合内部立場によって意識の相違があり、またパート組合参加の点で課題を抱えている」（本田，2008）組合もあるが、連合の2008 春季生活闘争における取り組みでは、すべての組合が取り組むべき課題として、パート労働者なども含めた全従業員を対象に賃金をはじめとする処遇改善に取り組むことを掲げている（陳，2008）。

さらに連合は、連合「パート・有期労働契約法要綱骨子（案）」をもとに、雇用形態の異なることを理由に、労働条件の差別的取り扱いを行うことを禁止し、均等待遇を確保する法律を制定する取組を進めている<sup>30</sup>。今後、短時間労働者にとって労働組合に加入しているか否かが、より重要になってくるかもしれない。

そして、過程の公正性施策である①情報の開示②分配プロセス③分配システム設計段階でのボイス、すべてにいえることは説明の重要性である。

守島（1997）が、「意思決定の方法が公平だと認識されていれば、資源配分結果に関する公平性の欠如がある程度は補うと考えられる」と述べたように、どのような過程を経て決定されたのかを、短時間労働者に説明した上で示すことによって、目の前の時給額等で物事を判断するだけでなく、長い目で判断をすることができるようになるだろう（例えば、今の時給は低くても、これくらい仕事ができるようになれば時給も上がるから頑張ってみよう等）。過程の公正性がうまく企業内で運用されることにより、短時間労働者の納得性も高まると考えられる。

### 2-3 正規従業員への登用

就業環境の整備として「正規従業員への登用」があげられる。現状はどのような状況なのだろうか。厚生労働省「能力開発基本調査」によると、正規従業員への登用を行った企業は、平成20年36.8%、平成21年31.6%となっている。一見すると少なくみえるが、実は事業所規模で大きな差があることがわかる（図表9）。

そして、別の調査での正規従業員へ転換する際の基準は、多い順に能力（89.5%）、勤務成績（73.7%）、業務上の必要性（67.5%）となっている（図表10）。能力と勤務成績は労働者自身の日ごろの働きぶりが評価されることを示しているが、業務上の必要性については、本人の努力では難しく、企業の方針次第となる。現状では企業規

図表9 正規従業員登用状況 (%)

	平成20年	平成21年
30～49人	29.8	25.2
50人～99人	38.4	31.9
100人～299人	49.7	44.7
300人～999人	63.6	58.1
1000人以上	72.4	66.2
5000人以上	90	

出所：厚生労働省 平成20年、平成21年「能力開発基本調査」より作成

注：平成20年調査時は、1000人～499人、5000人以上に分類されていたが、平成21年では1000人以上であった。そこで5000人以上の数値は空欄とした

<sup>28</sup> 使用者は事業場の労働者の過半数で組織する労働組合等の意見を聴かなければならない（労働基準法第90条）。

<sup>29</sup> パートタイマーのいる企業で、パートタイマーの組合員がいる労働組合は19.1%にすぎない。非正規従業員の労働組合員化が進行した大手小売業が例外的存在であった。長い間、労働組合自身が加入者を正規従業員に限定していた（石井，2009）。

<sup>30</sup> 詳しくは「2011年度 連合の重点政策」を参照されたい

図表 10 正規従業員に転換する際の基準（複数回答）（％）

区分	規模計	1000人以上	300～999人	300人未満	製造業	非製造業
業務上の必要性	67.5	68.4	68.4	65.8	70.9	64.4
能力	89.5	89.5	86.8	92.1	92.7	86.4
正社員転換（登用）試験の成績	46.5	60.5	44.7	34.2	50.9	42.4
勤務成績・勤務態度	73.7	76.3	81.6	63.2	80	67.8
勤続年数	27.2	28.9	31.6	21.1	32.7	22

出所：労政時報 第 3734 号より作成

模が大きければ大きいほど、正規従業員への登用のチャンスがある結果となっている。

### 3 短時間労働者への処遇に対する企業の取り組み

前述したように、公正な待遇を決めるということは、誰と比較して決めるのかという問題1つとっても容易ではない。「どのような処遇が公正か」という同じ問いに対する答えの出し方は、労働者側と経営・人事側双方で一致するとは限らない。

とはいえ、2つの回答は完全に独立して成立しているわけではない。労働者側と経営者・人事側は、他方の動向を時折参照しており（江夏，2008）、公正な待遇を導き出すのは難しい問題である。たとえ改正パートタイム労働法ができ、基本的な目的が定められても、実際に処遇制度を決めるのは企業なのである<sup>31</sup>。

#### 3-1 短時間労働者に対する企業の考え

企業では、必ず経営が行われている。企業は自動的に運動するものではない。環境によって、決定されるものでもない。企業によって或いは企業内部の「ヒト」によって、経営・マネジメント・選択が行われている（石井，2004）。

そして企業行動というものはあくまでその利益を追求するものであって、その結果としてパートタイマーの活用に関する制度が存在するということである。つまり、利益の達成の為にいろいろな政策や方針を打ち出し、目標である利益予算が設定されるとそれに向けてのさまざまな戦略が展開されるが、制度はその中の1つの手段であり（小野，1999）、短時間労働者が質的に基幹労働力化

され、処遇を正規従業員と同水準に引き上げることは、本来低コストの労働力を活用することで経営の効率性を高めようと意図した経営側の便益を失わせるかもしれない（島貫，2007）。

さらに、短時間労働者の賃金設定には、外部労働市場が重要視されている。

パートタイマーの賃金は外部労働市場という考えに基づいており、厚生労働省「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」でも、「パート等労働者の採用時の賃金決定の際に考慮した内容」で、最も多いのが「同じ地域・職種のパートの賃金相場」（パート71.7%）であった。外部労働市場の考え方で設定されたパートタイマーの賃金を、内部労働市場に基づいて設定されている正規従業員の賃金と比較し設定することは、難しいと考えられる。

しかし西本・今野（2003）が、「正社員とパート等を同等に扱う社員格付け制度が実現すれば、人事管理全体の均衡問題はほぼ解決したことになるだろう」と述べている。短時間労働者の処遇制度を見直しは、コスト高のデメリットだけではない。正規従業員への登用を含めた「統合型」の処遇制度が実施されると、社外から正規従業員を採用する場合と比べ、実際の仕事ぶりを観察しその能力や意欲を把握した上で登用することができる（佐藤・小泉，2007）。短時間労働者から正規従業員への移行もスムーズになり、企業の生産性を上げるメリットも出てくるのではないだろうか。その結果、長期的にみて優秀な人材を確保できることにもつながるだろう。

#### 3-2 短時間労働者に対する処遇

短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会「短時間労働の活用と均衡処遇——均衡モデルの提案——」（2003）は、これまで人事処遇にみられていた正規従業員と短時間労働者の「分離型」処遇から、正規従業員への登用も視野に入れた「統合型」の処遇制度の重要性を訴え「均衡処遇モデル」を提案し、均衡処遇モデルに合った実際の企業の事例を紹介している。その事例の1つ「㈱ダイエー」（職能——職能型）をみる。

① 従業員数 正規従業員約11,000人、パート・アルバイト（1日8時間換算）約31,000人。パート・アルバイト比率が73.8%

② 賃金のシステム

雇用区分ごとに設定されていた管理職、一般職、パートタイマーの賃金を、市場相場、仕事、成果といった賃金の構成要素に分解し、比較分析を行った。管理職、一般職については、退職金まで含めた賃金総額を時間給に割り戻すことによって、パートタイマーとの比較を可能にした。その結果、雇用区分間

<sup>31</sup> 前掲「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」第1-1(2)「ロ、公正な待遇の実現」によると、改正法において、通常の労働者と就業の実態を比較しながら均衡のとれた待遇（就業の実態が同じ場合には、「均等」な待遇）の確保を図ることとしたが、「どのように働き・貢献に対して、どの程度の待遇とするか」が事業所ごとに、次いで事業所横断的に、明確化されていくこととなる。と明記されている。

の賃金格差は北海道から九州までのどの地域においてもプラスマイナス5%以内の範囲で収まることが分かり、新しい契約区分の導入が比較的円滑に行われた

- ③ 選抜・登用の特徴 従来の年齢、勤続、雇用区分といった制約を一切排除し、能力があり、やる気のある人にチャンスを与える仕組みである。

これまでではどんなに優秀な人材であってもパートタイマーには重要なポストを与えない傾向があった。そこで全ての従業員にチャンスを与えるために、会社が任命する人事異動ではなく、本人が手を挙げる機会を増やす公募制を導入した。登用に際しては筆記試験を行わず、仕事に対する適正を重視して面接等によりより決定している。2001年の公募実績は、商品部・本社スタッフが58名、接客教育担当者13名（うちパートタイマー8名）

- ④ 評価システムの特徴 やる気・情熱、能力・スキル、業績の3つの基準

やる気・情熱 一般職はアセスメント、管理職はアセスメントと多面観察

能力・スキル 昇給、昇格に反映、一般職はJOB評価（資格や職位ごとに求められることを明確にし、その実行度を評価）、管理職は職務評価

業績は、主に賞与に反映 当該職位に求められる責任を明確にし、その責任に対する成果によって評価している。

- ⑤ 教育訓練は人材育成の強化に努め、2001年の教育研修機会は3年前の10倍  
正規従業員、パートタイマーに関係なく希望者は誰でも受講可能となる。

この企業の処遇基本方針は雇用区分ごとに企業の方針の違いといった「壁」がなく、「できる人・やりたい人」に対して仕事を任せている。

その結果、経営成果に柔軟な人材配置が可能になることを期待し、長期的にみてやる気と能力のある優秀な人材を確保できると考えている。さらに、外部労働市場に基づいて決定されることが多いパートタイマーの賃金は、新しい賃金システムを導入して円滑に運ぶことができています。

統合型の処遇制度を作ること、既存の処遇制度からの変更は簡単なことではないが、事例のように実際に取り組む企業も存在している。短期的な費用対効果でみた場合、希望者全員に教育訓練を受講させることは企業のデメリットにうつるかもしれない。しかし、やる気があり能力を蓄積させた短時間労働者が、その能力を発揮することになれば企業の利益をもたらすと考えられる。

次に、改正パートタイム労働法が施行された後、企業の処遇制度はどのように変化したのか。

藤野（2010）は、2008年8月～9月（勤兵庫勤労福祉センターが実施した『働き方の多様化と生活意識に関するアンケート』の結果、正規従業員への転換制度に関して、契約従業員に利用できる」と回答した割合が高く（34.4%）、比べてパートタイマーは2割程度（21.7%）と低い割合になっていることをふまえ、改正パートタイム労働法施行後に実施されたものの、施行直後だったこともありパートタイマーに関してはまだ整備にいたっていないと述べている。

一方「労政時報<sup>32</sup>」の調査結果によると、改正パートタイム労働法の施行に伴い、処遇を「見直した」48.1%、「特に見直していない」51.9%と拮抗している結果になったが、「正社員への転換」を推進するための措置（図表11）について「法改正以前から講じている」と回答した企業が42.3%であり、見直していない企業全てが、短時間労働者の処遇について考えていないわけではなく、改正法前から改正法が求める処遇制度をすでに設定している企業もある。また、「処遇」そのものの見直しではないが、自由記載欄には、「正社員とパートタイマーとの職務内容の違いを職場に周知徹底した」との記述もみられた。処遇の見直しには至らずとも、この改正によって職務内容の確認を行っていることが分かる。

## 終章 まとめと今後の課題

第1章では、改正パートタイム労働法が、短時間労働者に対して通常の労働者への転換を推進していることに注目し、正規従業員への登用にもっとも可能性のある人はどのような人なのか先行研究を基に検討した。

その結果、

- ① 正規従業員への登用可能性は、過去に正規従業員として働いた経験がすべての短時間労働者に優位で

図表11 パートタイマー・フルタイムの「正社員への転換」を推進するための措置 (%)

区分	規模計	1000人以上	300～999人	300人未満	製造業	非製造業
法改正以前から講じている	42.3	37	40.9	48.4	31.1	53.3
法改正を受けて講じるようにした	24.2	38.9	19.7	16.1	34.4	14.1
特に講じていない	33.5	24.1	39.4	35.5	34.4	32.6

出所：労政時報 第3734号より作成

<sup>32</sup> 調査対象 41417社、回答 240社（回答率5.8%）調査 2008年5月29日～6月30日

ある。

- ② 短時間労働者としての勤続年数が長く（2年～5年程度）職務能力を蓄積させ同一職種へ移行することが、正規従業員への登用または転職に有利に働く。
- ③ 一方30代以降では、初職から短時間労働者のままでは正規従業員への登用は容易ではないが、初職に正規従業員としての経験がある場合にはその限りではない。
- ④ 仕事内容からみると質的に基幹労働力化された基幹パート、その中でも正規従業員への就業意欲が高く長時間勤務可能な無配偶の短時間労働者が、正規従業員への登用可能性がより高いと考えられる。

また、母子関係を重視している人の中にも、時間の経過と共に子育て中心から仕事にも意識を向け、正規従業員として就業している人もいた。すぐに正規従業員への登用とはいかずとも、子供の成長と共に補完パートから基幹パートへ仕事の能力を蓄積させ、正規従業員へ登用されることは十分可能であろう。

正規従業員への登用は、短時間労働者の仕事の能力が、登用基準に見合っていることが前提だが、正規従業員への登用を望む「短時間労働者の気持ち」がより重要な要素であることがわかった。特に、母子世帯の母親は母子関係を重視する前に、生活を担う稼ぎ手にならなければならず、正規従業員への登用を望む気持ちはより強いと思われる。

第2章では、改正パートタイム労働法で基本的な考え方とされる「公正な待遇」「就業環境の整備」の2つの方向性について先行研究を基に検討した。何を公正と考え、公正な待遇か否かを誰と比較して判断したらいいのか。短時間労働者と正規従業員との比較1つとっても「比較する正規従業員の地位」「仕事内容」「キャリア」等を比較するのは容易ではなく、決められた基準に対して短時間労働者の納得を得るのは難しいと考えられる。

そこで、就業環境を整備し、短時間労働者の納得性を向上するために、過程の公正性という施策を使って公正性を確保することについて検討したところ、短時間労働者の納得性を得るために有効な施策であることがわかった。そして、この施策全てに共通することは「説明すること」が、とても重要だということである。

次に、改正パートタイム労働法が企業の処遇制度にどのような影響を与えるかについて調べたところ、先行研究では改正パートタイム労働法施行直後ということもあり、施行後の変化を明確に読み取ることはできなかった。

しかし、直接処遇制度を変更しなくとも、職務内容を見直すことにつながった企業もあり、企業の短時間労働

者と正規従業員間の待遇について、改正パートタイム労働法は改めて考え直すきっかけを与えたとも考えられる。そして企業の処遇制度は一度つくったら「確定」ではなく、何度も見直しながら作り上げる常に「進化」していくものであった。

昇進や正規従業員への登用の基準は「やる気」「能力」「試験成績」「勤務態度」「勤続年数」等各企業において様々であることがわかった。そして、企業の規模が大きいほど、正規従業員への登用を行っていた。

さらに、正規従業員と短時間労働者の教育訓練の違いを通して、処遇の基準だけではなく、教育訓練を受け仕事能力を蓄積させていくことが、次のステップ（正規従業員への登用もしくは、基幹パートへの昇進）に重要であることがわかった。

今後の課題として2点述べる。

1つめは、改正パートタイム労働法が施行され、その影響を受けて企業は、短時間労働者に対する処遇制度を変更したのか、または変更しなかったのか、その理由を調べた上で、「なにが公正なのか」という問いに対し、企業はどのような基準をもとに答えを導き出しているのか調査をすることである。

特に先行研究にて正規従業員と短時間労働者との「何を」比較すればよいのか、比較が容易ではないと考えられた点について

- ①正規従業員と短時間労働者とをどのように比較しているのか
- ②正規従業員へ登用する場合、どのような基準を基に登用するのか

この2点を重点として、実際に企業調査を行いたいと考えている。

2つめは、短時間労働者はどのような就業意識をもって働き、仕事の能力を高めているのかということである。

短時間労働者の就業意識は、調査時点で「今のままで満足」という回答が多数という結果が、今後もずっと「今のままで満足」とはならないだろう。なぜなら短時間労働者は正規従業員以上に家庭（特に子育て）の影響を受けやすい。家庭の状況は変化していくものであり、それに伴い就業意識も大きく変化することが考えられる。

そこで今後は、調査の一時点という「点」ではなく、その人自身の「キャリア・トラック<sup>33</sup>」で捉え、短時間労働

<sup>33</sup>トラック（日本語にするなら経路化という）考え方があり、大学進学か高卒就職かというような異なる進路につく道筋の経路化を意味する言葉である（吉川，2001）。今回は仕事のキャリアに関するトラック（キャリア・トラック）を用いた。

働者の仕事のキャリアと就業意識が、どのように影響しあってキャリアや意識が変化していくのか、その様子を調査したい。

昨今、短時間労働者から正規従業員への登用は難しいといわれている。確かにそうかもしれないが全く不可能ではないと考えている。今回は、先行研究や事例調査を基に検討したが、今後はこれらを実際に調査することで、正規従業員への登用可能性を高める要因を、より詳細に見つけることができると考えている。

## 参考文献

- 石井耕 (2004) 『企業行動論』 八千代出版  
 石井耕 (2009) 『企業行動論』 第2版 八千代出版  
 江夏幾太郎 (2008) 「処遇に対する公正感(上)」『経済科学』第56巻3号  
 江夏幾太郎 (2009) 「処遇に対する公正感(下)」『経済科学』第56巻4号  
 奥津真里 (2009) 「主婦の再就職と働き方の選択」『日本労働研究雑誌』No.586  
 奥津真里 (2010) 『専業主婦のキャリア再開発——もう一度仕事に戻るには——』 風間書房  
 奥西好夫 (2008) 「正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識」『日本労働研究雑誌』No.576  
 小野晶子 (1999) 「非正規労働者増加のメカニズム——大型小売業の事例から」『同志社政策科学研究』創刊号  
 小野晶子 (2001) 「大型小売店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』No.498  
 神野由香里 (2007) 「小売業における女性パートタイマーの基幹労働力化」『北海学園大学大学院経営学研究科研究論集』第5号  
 神野由香里 (2008) 「事務職として働く非正規従業員の基幹労働力化」『北海学園大学大学院経営学研究科研究論集』第6号  
 権丈英子 (2008) 「改正パートタイム労働法のインパクト——経済学的考察」『日本労働研究雑誌』No.576  
 玄田有史 (2008) 「前職が非正規社員だった離職者の正社員への移行について」『日本労働研究雑誌』No.580  
 玄田有史 (2009) 「正社員になった非正規社員——内部化と転職の先に」『日本労働研究雑誌』No.586  
 小池和男 (1999) 『仕事の経済学(第2版)』 東洋経済新報社  
 小杉礼子 (2010) 『若者と初期キャリア——非典型からの出発のために——』 勁草書房  
 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ (2003) 「雇用区分の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518  
 佐藤博樹・小泉静子 (2007) 『不安定雇用という虚像——パート・フリーター・派遣の実像』 頸草書房  
 佐野幸子・若林満 (2003) 「女性パートの仕事満足と仕事意欲に関する研究」『経営行動科学』第10巻第1号  
 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史 (2003) 「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No.512 労働政策研究・研修機構  
 島貫智行 (2007) 「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響——組織内公正性の考え方をてがかりに」『日本労働研究雑誌』No.568  
 菅野和夫 (2010) 『労働法〔第9版〕』 弘文堂  
 高橋潔 (1998) 「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』No.460  
 高梨昌 『雇用・能力開発の政策形成 1970・80年代の歴史から学ぶ』 エイデル出版  
 短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会 (2003) 『短時間労働の活用と均衡処遇——均衡処遇モデルの提案——』 社会経済生産性本部生産性労働情報センター  
 陳浩展 (2008) 「労働側から見た改正パートタイム労働法の評価と問題点」『季刊労働法』220号  
 土田道夫 (1999) 「パートタイム労働と「均衡の理念」」『民商法雑誌』119巻第4・5号  
 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」労働省大阪婦人少年室、大阪パートタイム労働・労務管理改善研究会 『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』  
 永瀬伸子 (2003) 「非正社員と正社員の賃金格差の納得性に関する分析」『国立女性教育会館研究紀要』No.7  
 西本万映子、今野浩一郎 (2003) 「パートを中心にした非正社員の均等処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.518  
 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』第6号  
 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』第48号 国民生活金融公庫総合研究所  
 本田一成 (2000) 「パート・アルバイトの基幹労働力化——現状と未来、佐藤博樹・鎌田彰仁編『店長の仕事』中央経済社  
 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力と報酬制度に関する実証的研究」『経営情報』8月号  
 本田一成 (2008) 「パートタイマーの基幹労働力化と職場意識」『国学院経済学』第56巻第2号  
 本田一成 (2010) 「パートタイマーの雇用管理の課題に関するノート」『国学院経済学』第58巻第3・4号  
 藤田由紀子 (2004) 「再就職する女性たち——両立支援に向けて」佐藤博樹編著『変わる働き方とキャリアデザイン』 勁草書房  
 藤野敦子 (2010) 「我々は多様な働き方を享受しているのか?——アンケート・インタビュー調査から見た非正規従業員の実像」『京都産業大学論集』社会科学系列 27  
 松井博志 (2008) 「改正パートタイム労働法の意義と課題」『季刊労働法』220号  
 三田里古 (2007) 「労働力の非正規化と職場の変化——生命保険会社A社の事例」奥西好夫編著『雇用形態の多様化と人材開発』ナカニシヤ出版  
 守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織学会』第31巻第2号  
 守島基博 (2009) 「今、公正性をどう考えるか 組織内公正性論の視点から」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働市場制度改革 日本の生き方をいかに変えるか』 日本評論社  
 吉川徹 (2001) 『学歴社会のローカル・トラック——地方からの大学進学——』 世界思想社  
 勤労行政研究所 (2008) 『労政時報』第3734号  
 労働政策研究・研修機構 (2010) 「非正規社員のキャリア形成——能力開発と正社員転換の実態——」労働政策研究報告書 No.117  
 勤労働法令協会 (2008) 『改正パートタイム労働法便覧』(株)労働法令  
 協坂明 (1996) 「パートタイマーの類型化(III)」『岡山大学経済学会雑誌』第27巻4号  
 和田肇 (2008) 「パート労働法の意義と今後の課題」『季刊労働法』220号