

短時間労働の活用と均衡処遇に関する調査研究

[研究メンバー]

主査 今野浩一郎 学習院大学教授

土田道夫 同志社大学教授

梶原昭一 労働問題リサーチセンター調査役

西本万映子 湘南国際女子短期大学兼任講師 北浦正行 社会経済生産性本部社会労働部長

オブザーバー 濱口桂一郎 衆議院厚生労働調査室次席調査員

研究員

上野隆幸 松本大学総合経営学部専任講師 中井さやか 社会経済生産性本部研究員

尾崎陽二 社会経済生産性本部主任研究員 篠田ルース 社会経済生産性本部研究員

澤田潤一 社会経済生産性本部主任研究員 西岡由美 社会経済生産性本部客員研究員

草薙義弘 社会経済生産性本部副主任研究員 藤波美帆 社会経済生産性本部客員研究員

大西孝治 社会経済生産性本部研究員

[報告書目次]

第 1 章 総論：「統合型」人事管理の構想

1 はじめに

3 人事管理の対応と連結の関係

2 社員区分の現状と方向

4 「統合型」人事管理制度を構想するさいのポイント

第 2 章 均衡処遇モデルの提案

1 均衡処遇モデルの構成

2 提案モデルにおける均衡の考え方と「リスクプレミアム」

第 3 章 法律的側面からみた均衡処遇モデルの検討

1 検討の目的

3 リスクプレミアムについて

2 均衡の考え方

4 具体的な処遇モデルについて

第 4 章 国内企業にみる短時間労働の活用と処遇

1 パートタイム労働の活用と処遇に関する企業事例

2 子育て期等における短時間勤務の活用と処遇に関する企業事例

第 5 章 欧州における短時間労働の活用

1 デンマークとイギリスの短時間労働の活用に関する企業事例

2 非典型労働の処遇問題 —EU の政策と現実—

[内容要旨]

需給両面のニーズにより多様で柔軟な働き方が拡大していく中で、今後、短時間労働が望ましい形で広がっていくためには、均衡処遇ルールの確立等の環境整備が急がれるところである。

本調査研究では、労働者がその能力を開発・発揮しながら、短時間で効率よく効果的に働くこ

とを促進する具体的な方策として、内外の企業における先進事例の調査を踏まえて、均衡処遇モデルを提案した。

(1) 「統合型」人事管理の構想

企業が競争力強化に向けて短時間労働等の多様な働き方を積極的に活用するにあたっては、その能力を高め、労働意欲の維持・向上をはからねばならないが、「正社員と分離して低く処遇する」という「分離型」の人事管理ではその実現は難しく、正社員と非正社員の両者を視野に入れた「統合型」の人事管理システムを構築することが必要になる。

一方、労働時間、配置などの面で正社員と非正社員の働き方が異なることも事実であり、人材の活用や処遇において、雇用形態の違いにかかわらず均衡がはかれる仕組みとして「統合型」人事管理システムを構想した。

(2) 均衡処遇モデルの提案

「多様な働き方の労働者の活用をはかる」という点から、企業の実状を踏まえ、資格体系の組み合わせにより 4 つの均衡処遇モデルを設定した。

また、「働く時間が変わる、働く場所が変わる、従事する仕事が変わる」ことによるリスクに対応する賃金要素を処遇制度のなか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したモデルを構想した。

1) 働き方の違いに基づく新たな社員区分

i) 2 つの人材群……従来の正社員、非正社員という社員区分ではなく、雇用契約時点で働き方（職種・勤務地・勤務時間）についての限定条件の有無に着目して社員を区分する。限定条件がある社員を「Job-entry 社員群（J 社員群）」、限定条件がない社員を「Company-entry 社員群（C 社員群）」とした。

ii) J 社員群の働き方の 3 タイプ……J 社員群においては、“雇用契約時点での働き方についての限定条件”として、「職種限定」、「勤務地限定」、「時間限定」が考えられるが、限定条件の組み合わせ方として、提案モデルでは（イ）職種のみ限定する働き方、（ロ）職種に加え勤務地を限定する働き方、（ハ）職種・勤務地に加え勤務時間も限定する働き方を設定した。

2) 均衡処遇モデルの概要と特徴

人材の育成・活用の仕方と社員を格付ける資格体系の組み合わせにより、四つの均衡処遇モデル（A 型、B 型、C 型、D 型）を設定した。A～C 型は、人材の育成・活用では、いずれも、J 社員群と C 社員群の間、あるいは J 社員群の中の異なる働き方の間で相互に転換を

認めている。格付け制度としては、A型はJ社員群が職務等級制度、C社員群が職能資格制度という別々の格付け制度でJ社員群とC社員群の対応関係をとるモデル。B型はJ社員群、C社員群ともに職能資格制度で、C型は職務等級制度で格付けを行うモデルである。一方、D型は、J社員群とC社員群の役割が特定されたモデルである。

3) 「均衡」の考え方と『リスクプレミアム』

「均衡」の基本的な考え方は、同じ社員ランクは同じ処遇とするとの原則に立ったうえで、会社都合によって働く時間、働く場所、従事する仕事が変わることに対する労働者のリスクを給与に反映する、というものである。処遇の「均衡」をはかるためには、リスクの違いに対し、その大きさに応じたプレミアムをつけることが必要である。このようなリスクの違いに応じたプレミアムを『リスクプレミアム』として、給与の算定要素に明確に位置づけることで、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、合理性を持つ一定のルールを示すことができたとしている。