

# 多様な雇用形態における人事労務管理の実態 と社労士の果たすべき役割に関する調査研究

中央大学経済学部教授 八幡一秀

# 多様な雇用形態における人事労務管理の実態 と社労士の果たすべき役割に関する調査研究

中央大学経済学部教授 八 幡 一 秀

⊗全国社会保険労務士会連合会  
社会保険労務士総合研究機構



# 多様な雇用形態における人事労務管理の実態 と社労士の果たすべき役割に関する調査研究

中央大学経済学部教授 八 幡 一 秀

## はじめに

「多様な雇用形態」には企業が正社員として採用する人材だけでなく、すでに広範に取り入れられている契約社員・臨時社員・パート・アルバイト・派遣社員など、非正規な雇用形態が含まれている。

本研究では、中堅・中小小売業を対象として、地域のスーパーなどが取り入れている多様な雇用形態の実態を調査して、その就労実態と問題点を明らかにすることを目的としている。本調査の研究方法としては、首都圏の中堅・中小小売業でのインタビュー調査を中心に行った。すでに多様な雇用形態が採用されていると同時に、非正規社員に多様な業務を担当させていることは、これまでに予備調査でも予想されるところである。本調査では、経営者や人事労務管理担当者からのインタビュー調査を通じて、多様な雇用形態の正規社員と非正規社員がどのような就労実態であるかを聞き取ることが重要と考えている。また、小売業の多様な業務の中には接客をはじめ、商品の発注、荷受け、検収、事務、調理・加工、販売、返品などがあるが、多様な雇用形態の下では、これらの業務が分離されているとは言い難くなっている。様々な業務が入り組んだ形で正規社員と非正規社員との間でシェアされている。

本調査は中小小売業問題の経営的部面、特に労働問題にスポットライトを当てることになる。これまであまり調査されてこなかったエリアだけに、人事・労務管理担当者への聞き取り調査依頼を多くの企業にお願いしたが、引き受けて頂ける調査先は少なく、実際に聞き取り調査が可能だったのは3社にとどまっている。今後の検討課題として乗り越えることが必要である。

本報告書は、「はじめに」と第Ⅰ部「中小小売業における多様な雇用形態」の1～3は八幡が執筆した。4.「本調査結果の概要」は第Ⅱ部を担当した唐澤克樹研究員と八幡との共同執筆である。ここでは、第二次大戦後の日本における多様な雇用形態に関する歴史的経緯を概観したうえで、総務省統計局「労働力調査」や労働政策研究・研修機構「就業形態の多様化に関する総合実態調査」を利用して中小小売業における正規労働者と非正規労働者の状況を明らかにし、最後に第Ⅱ部の調査結果の概要を示している。

第Ⅱ部「スーパーマーケットにおける人事労務管理の事例分析」の集計・分析・執筆は全て唐澤研究員が担当した。調査対象であるスーパーマーケット3社における多様な雇用形態に注目した事例研究を行い、会社概要や正規社員と非正規社員の属性等の基本データを確認した後、雇用形態別にみた業務範囲に関する詳細な分析や正規社員と非正規社員のそれぞれの勤務形態や賃金体系についても詳細に分析している。

第Ⅲ部「社会保険労務士の業務内容と役割」は山口陽一郎研究員が全て執筆した。まず、社会保険労務士が行っている賃金管理に関する支援業務の内容の現状を述べ、次に企業における賃金管理能力（賃金管理に関する事務処理態勢）を段階区分した上で、その概要をまとめている。また、中小企業からみた社会保険労務士への依頼状況から、社会保険労務士の賃金管理能力の段階区分に応じた対応を述べている。

近年、頻発している雇用を巡る個別の労使紛争を未然に防いでいくことが社会保険労務士の役割ともなっており、これらの業務を遂行するために本調査の結果が積極的に利用されることを期待している。

## 執筆担当者

氏名	所属	執筆担当
主任研究員 八幡 一秀	中央大学経済学部教授	はじめに 第Ⅰ部
研究員 唐澤 克樹	法政大学大学院政策科学研究科博士後期課程	第Ⅱ部
研究員 山口陽一郎	東京都社会保険労務士会 社会保険労務士	第Ⅲ部

# — 目 次 —

はじめに .....	3
<b>第Ⅰ部 中小小売業における多様な雇用形態 .....</b>	<b>7</b>
1. 多様な雇用形態とは .....	7
2. 多様な雇用形態の歴史的経緯 .....	7
(1) 高度経済成長期まで .....	7
(2) 低成長経済下でのコース別雇用管理と派遣労働法制定 .....	7
(3) バブル崩壊と「雇用ポートフォリオ」 .....	8
3. 多様な雇用形態の実態 .....	9
(1) 「労働力調査」から見る多様化の実態 .....	9
(2) 業種・規模別の雇用の多様化 .....	11
4. 本調査結果の概要 .....	13
(1) 雇用の状況 .....	13
(2) 雇用形態別の割合 .....	13
(3) 定年制度と再雇用制度 .....	14
(4) 雇用形態別にみた業務範囲 .....	14
(5) 正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	14
(6) 非正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	14
(7) 正規社員・非正規社員の福利厚生 .....	15
(8) 正規社員・非正規社員の人材育成 .....	15
(9) 外国人労働者の雇用問題 .....	15
(10) 各社が抱える人事労務管理における課題 .....	15
<b>第Ⅱ部 スーパーマーケットにおける人事労務管理の事例分析 .....</b>	<b>17</b>
1. はじめに .....	17
(1) A社の概要 .....	17
(2) B社の概要 .....	17
(3) C社の概要 .....	17
2. 雇用の状況 .....	18
(1) 間接雇用の特徴 .....	18
(2) 正規社員と非正規社員の特徴 .....	18
(3) 雇用形態別の特徴 .....	19
(4) 定年制度と再雇用制度 .....	21
3. 雇用形態別にみた業務範囲 .....	21
(1) 分析の概要 .....	21
(2) A社における業務範囲の分析 .....	22
(3) B社における業務範囲の分析 .....	22
(4) C社における業務範囲の分析 .....	22

(5) 各社の業務範囲の比較分析 .....	23
4. 正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	26
(1) A社における正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	26
(2) B社における正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	27
(3) C社における正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	28
(4) 正規社員の勤務形態と賃金体系の比較分析 .....	28
5. 非正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	28
(1) A社における非正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	28
(2) B社における非正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	29
(3) C社における非正規社員の勤務形態と賃金体系 .....	29
(4) 非正規社員の勤務形態と賃金体系の比較分析 .....	30
6. 正規社員・非正規社員の福利厚生 .....	30
7. 正規社員・非正規社員の人材育成 .....	30
8. 外国人労働者の雇用問題 .....	31
9. 各社が抱える人事労務管理における課題 .....	31
<b>第Ⅲ部 社会保険労務士の業務内容と役割 .....</b>	<b>33</b>
1. はじめに .....	33
2. 支援業務の内容 .....	35
3. 企業の賃金管理能力の段階区分と実情 .....	35
(1) 段階A・段階B .....	36
(2) 段階C .....	37
4. 賃金管理能力と企業が求めるもの .....	38
(1) 企業が求めるもの .....	38
(2) 企業の成長段階と賃金管理能力 .....	39
(3) 留意点 .....	39
5. 企業からみた依頼事情と考慮すべきこと .....	41
(1) 依頼のねらい .....	42
(2) 依頼の効果 .....	43
(3) 考慮すべきこと .....	44
6. おわりに .....	45
資料編 調査票 .....	48

# 第Ⅰ部 中小小売業における多様な雇用形態

中央大学経済学部教授 八幡 一 秀

## 1. 多様な雇用形態とは

本報告書で扱う「多様な雇用形態」とは、企業内部における正規労働者と非正規労働者の多様な雇用形態を指しており、一般的な企業では大企業から小零細企業まで幅広く取り入れられている。しかし、2007年に発覚した「偽装請負」、2008年の「名ばかり店長」「名ばかり取締役」といった明らかな違法行為が社会問題化している。もはや大企業だけでなく中小企業も「企業の社会的責任」(CSR)を問われる時代といえよう。

近年、「プレカリアート」(precariato)という不安定なプロレタリアート(労働者階級)という意味の造語がイタリアの落書きで見つかった。イタリア語のプレカリオ「precario」は「先の予測が立たない不安定な」であり、プロレタリアート「proletariato」労働者階級<sup>1</sup>とが一体となった言葉が欧州で使われている点は注目できる。これまで日本に比べて労働者の権利が守られていたイタリアでも不安定な非正規労働者が増加し、社会問題化し始めていることの証と言えよう。

欧州では非典型労働「atypical worker」が期間の定めもなく雇用され、定年まで長期に雇用される正規労働者以外の非正規労働者、つまり日本で言う契約社員、パートタイマー、アルバイト、派遣労働者、期間工、嘱託社員などと呼ばれる労働者を指している。1897年設立以来、長い歴史を持つ社会・労働問題の研究者の集団である「社会政策学会」では「非定型労働」という言葉が使用されている。

## 2. 多様な雇用形態の歴史的経緯

### (1) 高度経済成長期まで

ここでは多様な雇用形態がどのように形成されてきたのかを歴史的に概観しておこう。第二次世界大戦後、高度経済成長期までの「日本的経営」の特徴として「終身雇用」、「年功賃金」、「企業別組合」が「三種の神器」とよばれていたが、これらは正規の中核社員を中心とした雇用慣行であった。

しかし、すでに当時の鉄鋼業や造船業などでは「臨時工」(短期の直接雇用労働者)や「社外工」と呼ばれる下請中小企業の労働者や自営業者が委託した工場内で作業していた。その製造業の臨時工は1960年代後半までには徐々に主婦パートなどの利用へとシフトしていった。また、1970年代になると正規労働者の代表ともいえる「ホワイトカラー」企画管理・事務部門にも情報処理や事務処理を請け負う実質上の派遣労働者が入り込んでくるようになった。

### (2) 低成長経済下でのコース別雇用管理と派遣労働法制定

低成長経済が定着した1980年代になると多様な価値観を持つ労働者が増大するなか、女性の社会進出もあって、正規労働者の雇用慣行を大きく見直す必要がでてきた。80年半ばから銀行・証券・保険業の大企業を中心に「コース別雇用管理」が急速に普及し始める。それまでの管理職を目指すだけの単線型の雇用管理ではなく、複線型のコースを設定して採用から配置、昇進、昇格、昇級、教育訓練などを管

1 プレカリアートについては大内伸哉『雇用はなぜ壊れたのか』筑摩書房2009年4月、雨宮処凛『プレカリアート』洋泉社2007年10月が詳しい。



理する手法である。具体的には、従来の管理職養成とも言える企画管理業務を担う「総合職」コースでは遠隔地への転勤があるものの、昇級や昇格のスピードも早く、上級管理者への登用などが可能となる。

定型的補助業務中心の「一般職」は、遠隔地への転勤はないが昇給・昇格は総合職に比べるとある程度制限されるものとなっている。これら2コースに加え、「専門職」コースや「専任職」コースなども設定された。

コース別雇用管理が採用されるきっかけとなったのは1985年「男女雇用機会均等法」制定であった。当初は「女性のみ募集」が可能であったため、「総合職は男性、一般職は女性」とした男女別雇用管理に繋がった。これには国連女性差別撤廃委員会が問題として指摘していた。1997年改正（99年4月施行）により採用における「女子のみ募集」という差別はなくなった。2006年改正（2007年4月施行）ではコース選択の条件が間接差別（コース別雇用管理区分の採用など）につながらないようにすることが明記された。

一方、1980年代は非正規労働者に関わる法律が制定されていた。それは「労働者の派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」（1985年）通称「労働者派遣法」である。当初は専門的な知識や技術を持つ16業務に限られていたが、96年改定により26業務に拡大された。99年改定では、その業務限定がなくなり、どの業務も1年の期限付きで原則自由化された。さらに2003年には受入期限を3年に延長し、さらに、製造業の生産業務も1年の期限を付け認めると緩和をしていた。

### （3） バブル崩壊と「雇用ポートフォリオ」

日本を代表する経営者団体の1つで、政府に人事労務問題の提言をしてきた日経連（日本経営者団体連盟）<sup>2</sup> はバブル崩壊後の1995年『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方とその具体策』を発表した。この中でコース別雇用管理に代わる新たな制度を導入することでグローバル競争に生き抜くことを目指している。すでにアトキンソン（Atkinson.J）らにより提唱されていた「柔軟な企業モデル」（Flexible Firm Model）<sup>3</sup>などを参考にしながら、雇用形態を次の3つにグループに分けて効率的に組み合わせる「自社型雇用ポートフォリオ」を構築するとしている。

その第1のグループは、企業の中核として長期継続雇用を続ける①「長期蓄積能力活用型グループ」である。他の2つのグループと異なり雇用期間は定めがない正規労働者であるが、企業の「少数精鋭」部隊として将来の幹部候補を含む上級管理職や技能部門の基幹職にかぎられる。しかし、その評価は厳しく能力主義などが徹底され、企業内での割合は徐々に減少するとしている。

次に第2として「高度専門能力活用型グループ」があげられている。この形態は企業が抱える問題を解決するための高度な専門知識や技術・技能などの能力を保持しているが、有期雇用を前提とした年俸制をとるので定期昇給や年金などの支給対象とはならない。

第3は「雇用柔軟型グループ」であり、有期雇用契約を前提に、一般職、技能部門、販売部門の定型的業務から専門的業務までをも含む幅広い業務を担当する雇用形態である。企業の都合で雇用調整が容易な、いわゆるパート・アルバイトや派遣労働者などをさし、賃金は時間給、職務給で支給され、定期昇給はない。また、退職金や年金などの支給対象にもならない。

これら3グループのうち第1グループが正規労働者となるが、他の2つの非正規労働者の割合を上昇させることになる。つまり企業が自社都合で従業員の切り替えを比較的容易にできることになる。雇用

2 2002年5月に経団連（経済団体連合会）と統合し日本経団連（日本経済団体連合会）となった。

3 Atkinson. J(1985)" Flexibility, Uncertainty, and Manpower Mangement, IMS Report No89"

管理は正規労働者と非正規労働者を一体として多様化させる時代へと向かった。

一方、非正規労働者のパートタイマーを対象とした法整備も進んでいる。1993年「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」、いわゆる「パートタイム労働法」が制定された。2008年4月に改正され、事業主は労働条件を明記した文書の交付と説明の義務化、待遇決定の理由の説明の義務化、働き方に応じた公平な待遇を保障、正社員への転換制度、苦情処理期間の設置などが明記されている。

また2008年「リーマンショック」後におこった「派遣切り」が社会問題化した結果、ようやく2012年労働者派遣法が改正され、同年10月から施行される予定である。改正点は派遣料金と派遣労働者の賃金の差額の割合（マージン率）の平均の公開義務化、30日以内の短期派遣（日雇い派遣）の原則禁止、同じグループ企業内への社員の8割超を派遣することの禁止などであるが、登録型派遣や製造業務への派遣の禁止は見送られてしまっている。

### 3. 多様な雇用形態の実態

上述の正規労働者と非正規労働者を個別企業の都合で組み合わせることで、自社にとって適切なポートフォリオを作り上げる努力がなされた結果、業種や業態により様々な形態が現れてきていると予想される。これまでも多様な雇用形態の変化については、厚生労働省や労働政策研究・研修機構などで詳細な調査が行われてきている。

ここでは2007年3月労働政策研究・研修機構発行の『多様な働き方の実態と課題 ―就業のダイバーシティを支えるセーフティネットの構築に向けて』最終報告書から多様化する働き方の変化の特徴を見ておこう。

まず、雇用形態の多様化の最大の特徴は「全般的な非正規化の進展である」ととらえている。ほとんどの産業、職業で「非正規雇用」が増え、若年層だけでなく中堅層に当たる年齢層でも非正規雇用が増大していると指摘する。また、従来型のパート・アルバイトに加え、10年ほど前から契約社員、派遣労働者、事業内請負労働者が増えている。さらに「個人業務請負」という形態を中心に雇用の範囲を超えた広がりが存在しているとする。非正規雇用の増大の理由としては、「企業による労働費用節減動機」が非常に大きいと分析し、「就職氷河期の不本意型の非正社員層」を中心にした非正規労働者が供給源であるとしている。

一方、正規労働者については①管理職や裁量労働制の適用にとまない、労働時間管理の柔軟化が長時間労働を引き起こしている、②仕事を自宅に持ち帰る労働者が増え、就業が長時間化することにたいする制度整備、③副業・兼業などの役割が高まることで企業や社会制度の的確な対応が必要と分析している。

「雇用ポートフォリオ」の広範な展開が非正規労働者の増加と正規労働者の働き方に大きな変化を引き起こしていることは明らかである。

#### (1) 「労働力調査」から見る多様化の実態

2012年2月20日総務省統計局発表の「労働力調査」を利用して、上述の3変化をデータで検証しておく。今年発表された数値は東日本大震災で大きな被害を受けた岩手県・宮城県・福島県の3県を除いた全国の集計結果である。なお、2010年との比較ではこれら3県を除いた全国数値を用いている。

図表1をみると、2011年平均で正規労働者は3,185人で2010年よりも25万人減少している一方、非正規労働者は1,733人と前年比48万人増加している。男女別で見ると、男性の正規労働者は2,200万人で前

年比13万人減少して、女性も985万人と12万人減少している。非正規労働者の男性は545万人と31万人増加、女性も1,188万人、18万人の増加である。

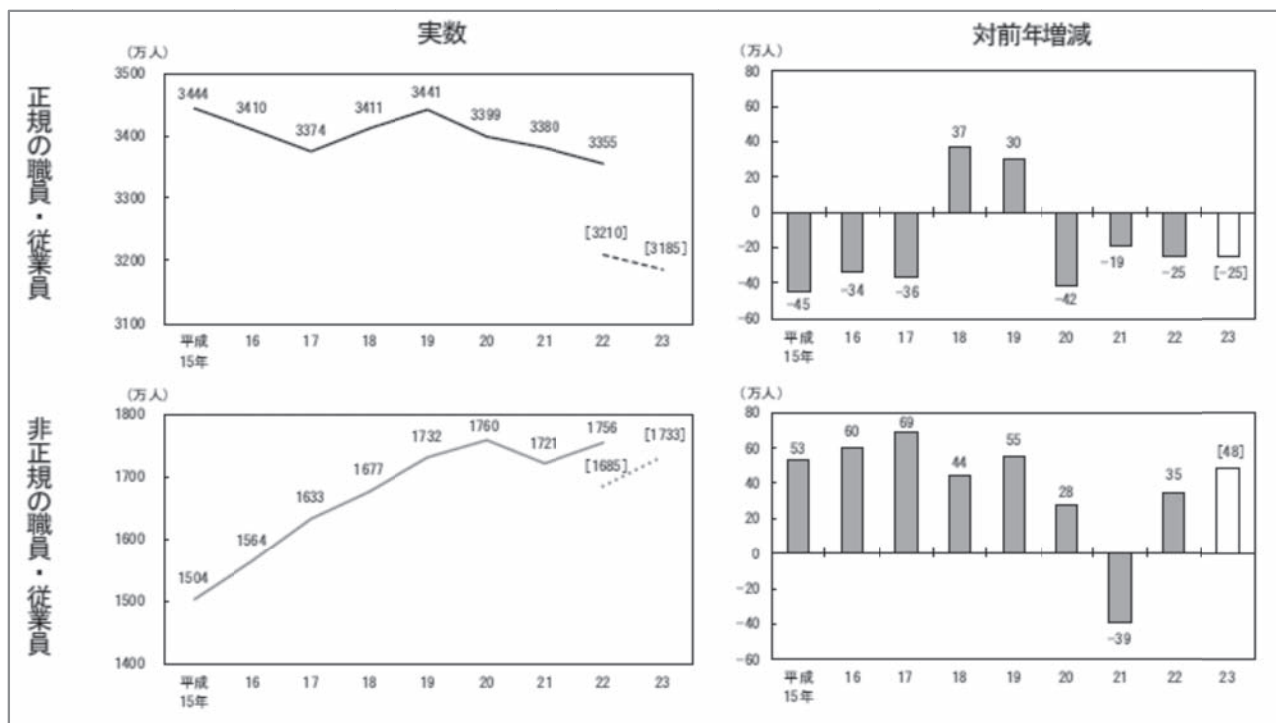
全国全体の数値がわかる2003年～2010年までの増減状況を見ると、正規労働者は2005年3,374万人まで減少が続いたあと2007年3,441万人まで増加したが一転減少に転じ2010年3,355万人となった。男女別では男性の正規労働者の減少が際立っている。同時期に女性はほぼ1,000万人台での推移であったが、男性は03年2,410万人から男女全体と同じ趨勢で増減を繰り返し、10年2,309万人まで減少している。

それに対して非正規労働者は03年1,504万人だったものが増勢を続けており、10年には1,756万人まで増加している。男女別にみても共に増勢となっている。非正規の雇用形態別では「パート・アルバイト」が03年1,089万人から10年1,192万人へと103万人増加している。「契約社員・嘱託」は236万人から330万人へと94万人増加、「労働者派遣事業所の派遣社員」は03年50万人から08年140万人と5年間で2.8倍に急増していたが、10年96万人まで減少してきている。

雇用者に占める非正規労働者の割合は男女計では03年30.4%から10年34.4%へと上昇している。男女別では男性が同期間に15.6%から18.9%に3.3ポイント上昇している。女性は50.6%から54.0%へと3.4ポイントの上昇である。因みに東北3県を除く2011年は男女計35.2%、男性19.9%、女性54.7%である。

このように労働力調査からも正規労働者の内、男性の減少傾向が続く中、非正規労働者の増加傾向が続いている状況がわかる。なお、非正規労働者全体の68.1%を占めるのはパート・アルバイトであるが、その男女別構成では女性が77.6%と圧倒的多数を占めている。また、2003年労働者派遣法の改正による製造業務への派遣解禁など規制緩和が労働派遣事業所の派遣社員の男女ともに急増した直接の要因となっている。

図表1 正規、非正規の職員・従業員の推移



出典) 総務省統計局「労働力調査」2012年2月20日発表。

## (2) 業種・規模別の雇用の多様化

それでは今回の調査対象である中小規模の小売業での雇用の多様化についてみておこう。厚生労働省「平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査」が2011年8月29日に発表されているが、同調査の2003年と2007年版のデータを加えて分析していく。

図表2から「正社員」<sup>4</sup>全体の割合は2003年65.4%、2007年62.2%、2010年61.3%へと徐々に低下してきている。これを従業者規模別で見ると、1000人以上の大企業でも正社員の割合は03年81.0%から10年74.5%へと低下している。どの調査年も規模が小さくなるに従って正社員の割合は低下していき、2010年では50～99人が57.7%ともっとも低く、30～49人と5～29人規模がともに60.1%である。

一方、非正社員は03年34.6%、07年37.8%、10年38.7%へと上昇している。規模別では上位規模ほど非正社員割合が低く、下位規模ほど高くなるのは各年とも同様である。ただ、1000人以上規模は03年19.0%から07年25.8%とへ急激な上昇が見られる。これは規制緩和による派遣労働者が増えたためと考えられている。この動きは規模の上下を問わず見られるが、上位規模ほどその割合が大きくなっている。2010年では500人以上の上位規模で派遣労働者の割合は半減したが、非正社員割合は2007年と同様な数値である。これは派遣労働者から契約社員、嘱託社員など他の雇用形態に置き換わったものと見られる。

さて、非正社員の中ではパートタイム労働者は03年23.0%、07年22.5%、10年22.9%と最も多くを占め、かつ割合も安定している。規模別では上位規模ほど低く、下位規模ほど高くなっている。10年では99人以下ではほぼ1/4がパートタイム労働者となっている。

図表2 従業者規模別 就業形態別就業状況（労働者割合）

(単位：%)

	事業所 従業者規模別	総計	正社員	非正社員	就業形態						
					契約社員	嘱託社員	出向社員	派遣労働者	臨時的雇用者	パートタイム労働者	その他
2003年	規模総計	100.0	65.4	34.6	2.3	1.4	1.5	2.0	0.8	23.0	3.4
	1,000人以上	100.0	81.0	19.0	2.4	0.8	1.8	3.7	0.2	7.4	2.6
	500～999人	100.0	73.8	26.2	3.4	1.4	2.9	3.9	0.4	11.1	3.1
	300～499人	100.0	69.1	30.9	2.8	1.6	1.9	2.6	0.2	18.1	3.8
	100～299人	100.0	68.6	31.4	3.1	1.9	1.5	2.3	0.3	18.5	3.7
	50～99人	100.0	63.9	36.1	2.5	1.6	2.0	2.6	0.6	23.6	3.1
	30～49人	100.0	63.4	36.6	2.2	1.5	1.4	1.5	0.7	26.1	3.3
5～29人	100.0	62.1	37.9	1.9	1.2	1.2	1.2	1.3	27.5	3.6	
2007年	規模総計	100.0	62.2	37.8	2.8	1.8	1.2	4.7	0.6	22.5	4.3
	1,000人以上	100.0	74.2	25.8	3.1	1.4	1.5	11.3	0.5	4.2	3.8
	500～999人	100.0	66.3	33.7	3.9	1.8	2.2	10.5	0.6	11.2	3.5
	300～499人	100.0	62.5	37.5	3.6	1.9	1.4	8.8	0.4	16.9	4.5
	100～299人	100.0	61.6	38.4	3.6	2.5	1.6	6.9	0.4	18.6	4.8
	50～99人	100.0	59.5	40.5	2.9	2.1	1.1	4.3	0.7	23.9	5.4
	30～49人	100.0	63.2	36.8	2.8	2.0	1.1	3.1	0.7	23.4	3.7
5～29人	100.0	61.3	38.7	2.2	1.3	0.8	2.2	0.6	27.8	3.8	
2010年	規模総計	100.0	61.3	38.7	3.5	2.4	1.5	3.0	0.7	22.9	4.7
	1,000人以上	100.0	74.5	25.5	4.1	2.3	2.0	5.1	0.3	7.7	3.9
	500～999人	100.0	66.8	33.2	4.3	2.3	1.7	6.5	0.4	13.2	4.7
	300～499人	100.0	62.8	37.2	4.7	3.0	1.6	5.0	0.4	17.8	4.8
	100～299人	100.0	62.1	37.9	4.3	3.2	1.6	3.8	0.6	19.9	4.6
	50～99人	100.0	57.7	42.3	4.0	2.9	1.7	3.3	1.2	24.8	4.4
	30～49人	100.0	60.1	39.9	3.2	2.8	1.2	2.2	0.5	24.9	5.0
5～29人	100.0	60.1	39.9	2.6	1.6	1.4	1.6	0.8	27.0	4.9	

資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」各年版より作成。

4 本表の「正社員」は正規労働者、「非正社員」は非正規労働者と対応している。文中では調査で使用されている正社員と非正社員と表記する。



図表3から主要産業別に就労状況をみると、2010年で正社員の割合が全体よりも高いのは建設業84.8%、卸売業75.7%、製造業72.7%であるが、製造業は他の2業種よりも2003年から割合が低下してきている。次に10年で非正社員の割合が高い業種は宿泊業・飲食サービス72.7%、小売業65.0%である。今回の調査対象である小売業で03年59.1%、07年61.9%、10年65.0%と非正社員への依存度が高まっていることが分かる。これら2業種の非正社員の内訳では圧倒的にパートタイム労働者である。

図表3 産業別就業形態別就労状況（労働者割合）

（単位：％）

	産 業 別	総 計	正社員	非正社員	就 業 形 態						
					契約社員	嘱託社員	出向社員	派遣労働者	臨時的 雇用者	パートタイ ム労働者	その他
2003年	産 業 総 計	100.0	65.4	34.6	2.3	1.4	1.5	2.0	0.8	23.0	3.4
	建 設 業	100.0	85.6	14.4	1.9	1.6	1.8	1.0	0.8	2.5	4.8
	製 造 業	100.0	76.7	23.3	1.4	1.5	1.7	2.0	0.3	12.7	3.8
	卸 売 業	100.0	78.7	21.3	1.8	1.1	1.0	2.7	0.3	12.3	2.1
	小 売 業	100.0	40.9	59.1	1.2	0.6	0.6	0.7	0.9	51.7	3.5
	飲食店、宿泊業 サービス業(他に分類されないもの)	100.0	29.1	70.9	2.0	0.6	0.4	0.5	0.5	62.8	4.1
2007年	産 業 総 計	100.0	62.2	37.8	2.8	1.8	1.2	4.7	0.6	22.5	4.3
	建 設 業	100.0	85.7	14.3	2.2	1.9	1.2	2.8	0.4	2.8	3.0
	製 造 業	100.0	70.3	29.7	1.5	1.7	1.1	9.8	0.3	10.9	4.3
	卸 売 業	100.0	77.1	22.9	2.9	1.6	1.7	2.8	0.6	11.0	2.2
	小 売 業	100.0	38.1	61.9	2.1	0.8	0.2	1.1	0.6	51.5	5.7
	飲食店、宿泊業 サービス業(他に分類されないもの)	100.0	31.9	68.1	1.5	0.7	0.7	2.0	0.9	55.6	6.7
2010年	産 業 総 計	100.0	61.3	38.7	3.5	2.4	1.5	3.0	0.7	22.9	4.7
	建 設 業	100.0	84.8	15.2	3.2	2.1	1.2	1.9	0.7	3.0	3.1
	製 造 業	100.0	72.7	27.3	2.2	2.6	1.7	4.9	0.4	10.5	5.1
	卸 売 業	100.0	75.7	24.3	3.7	2.7	1.4	2.6	0.1	10.8	3.0
	小 売 業	100.0	35.0	65.0	2.7	1.0	0.6	1.3	0.9	53.2	5.2
	宿泊業、飲食サービス業 サービス業(他に分類されないもの)	100.0	27.3	72.7	1.9	0.7	0.2	0.6	1.6	60.0	7.6
	サービス業(他に分類されないもの)	100.0	51.6	48.4	6.4	4.7	2.5	4.0	0.7	24.3	5.7

資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」各年版より作成。

図表4 男女別 就業形態別就業状況（労働者割合）

（単位：％）

	産 業 別	総 計	正社員	非正社員	就 業 形 態						
					契約社員	嘱託社員	出向社員	派遣労働者	臨時的 雇用者	パートタイ ム労働者	その他
2003年	産 業 総 計	100.0	65.4	34.6	2.3	1.4	1.5	2.0	0.8	23.0	3.4
	小 売 業 総 計	100.0	40.9	59.1	1.2	0.6	0.6	0.7	0.9	51.7	3.5
	小 売 業 男 性	100.0	64.6	35.4	1.2	0.8	1.4	0.4	0.7	28.5	2.3
	小 売 業 女 性	100.0	22.8	77.2	1.1	0.4	0.1	0.9	1.0	69.4	4.4
2007年	産 業 総 計	100.0	62.2	37.8	2.8	1.8	1.2	4.7	0.6	22.5	4.3
	小 売 業 総 計	100.0	38.1	61.9	2.1	0.8	0.2	1.1	0.6	51.5	5.7
	小 売 業 男 性	100.0	60.4	39.6	1.3	1.0	0.4	1.1	0.4	30.6	4.9
	小 売 業 女 性	100.0	20.0	80.0	2.7	0.6	0.0	1.2	0.7	68.5	6.3
2010年	産 業 総 計	100.0	61.3	38.7	3.5	2.4	1.5	3.0	0.7	22.9	4.7
	小 売 業 総 計	100.0	35.0	65.0	2.7	1.0	0.6	1.3	0.9	53.2	5.2
	小 売 業 男 性	100.0	60.7	39.3	2.0	1.5	0.7	0.6	0.5	30.7	3.2
	小 売 業 女 性	100.0	16.6	83.4	3.1	0.7	0.5	1.8	1.2	69.3	6.7

資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」各年版より作成。

図表4は小売業の男女別就労状況で、男性は正社員の割合は2003年64.6%、07年60.4%、10年60.7%と各年の産業全体とほぼ同じ割合である。つまり、小売業における非正社員の圧倒的多数は女性であり、03年77.2%、07年80.0%、10年83.4%と徐々に拡大しつつあることが分かる。小売業の非正社員の内訳では、パートタイム労働者が圧倒的多数を占めており、男性3割、女性7割で安定している。数は少な

いものの契約社員が03年1.1%から10年3.1%と3倍近くになっていることが今回の調査でも明らかになっており、将来は正社員になることが可能な雇用形態と見ることができる。小売業の場合は正社員と非正社員の業務は重なる部分が多く、非正社員のモチベーションを高めたり、定着率の向上を図る方策として大手企業を中心に導入が進んでいる。スーパーとは異なるが大手雑貨専門店「ロフト」では2008年3月から「ロフト社員」といってパートタイム労働者でも無期雇用として雇い入れ、業務の習熟度合いの評価によっては正社員の役職にまで登用される制度が導入されている<sup>5</sup>。

## 4. 本調査結果の概要

第I部の最後にアンケート・ヒアリング調査結果の概要をまとめておこう。スーパーマーケット3社における人事労務管理の実態、具体的には雇用の状況、雇用形態別にみた業務範囲、正規社員の勤務形態と賃金体系、非正規社員の勤務形態と賃金体系、正規社員・非正規社員の福利厚生、正規社員・非正規社員の人材育成、外国人労働者の雇用問題の8項目の分析となっている。

本分析において事例とした3社は、いずれも関東地方でスーパーマーケットを展開している企業である。A社は店舗数128店舗を有する大規模なスーパーマーケット、B社は店舗数8店舗を有する中規模なスーパーマーケット、C社は店舗数2店舗を有する小規模なスーパーマーケットである。

### (1) 雇用の状況

雇用の状況では、直接雇用（正社員と非正規社員）と間接雇用（派遣社員や業務請負など）の割合、正規社員と非正規社員の割合、雇用形態別の割合、定年制度と再雇用制度の4項目について分析した。

直接雇用と間接雇用の割合を見ると、A社は直接雇用98.3%に対して間接雇用1.7%、B社は直接雇用100%、C社は直接雇用88.7%に対して間接雇用11.3%であった。すなわち、A社とC社では派遣社員や請負社員を活用している。B社は現段階において間接雇用を採っていない。しかし、今後における経営上の課題として捉えている。

正規社員と非正規社員の割合に関する分析では、正規社員と非正規社員の割合、男女別の割合、年齢構成別（20歳未満、20歳～40歳未満、40歳～60歳未満、60歳以上）の割合の3項目について分析した。正規社員と非正規社員の割合を見ると、労働力の7割以上を非正規社員の労働力に頼っていること、企業規模が小さいほど正規社員の割合が高い傾向にあることが明らかになった。男女別に見ると、男性の割合が高く非正規社員は女性の割合が高いこと、企業規模が小さいほど女性の正規社員の割合が高いことが明らかになった。年齢構成別に見ると、正規社員は20歳～40歳未満の男性の割合が高く、非正規社員は40歳～60歳未満の女性の割合が高いことが明らかになった。

### (2) 雇用形態別の割合

雇用形態別の割合では、雇用形態の区分に関する各社の考え方、雇用形態別の割合の2項目について分析した。雇用形態の区分を見ると、A社は非正規社員をアルバイト社員とパート社員に区分している。アルバイト社員は1日あたりの労働時間が3.45時間以下もしくは5時間以下の従業者、パート社員は1日あたりの労働時間が6時間もしくは7時間の従業者のことを指している。加えて、数値上はパート社

5 事例報告「非正規雇用の処遇改善」『ビジネスレーバートレンド』2009年4月号 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

員に区分されているが、実質的には契約社員として位置づけられる雇用形態も含まれている。B社の非正規社員はパート社員のみであり、1日あたりの労働時間は4～5時間ほどである。C社は非正規社員をアルバイト社員とパート社員に区分している。アルバイト社員は1日あたりの労働時間が3.5時間～4時間、パート社員は1日あたりの労働時間が4時間以上の従業者を指している。雇用形態別の割合を見ると、各社ともに非正規社員が若干ながら減少する一方で、正規社員が増加傾向にある。また、C社はA社やB社と比べて管理職の割合が高く、その中には女性が含まれていることが特徴としてあげられる。

### (3) 定年制度と再雇用制度

定年制度と再雇用制度について、定年年齢、再雇用制度の有無ならびに最長勤務年齢について分析した。定年年齢を見ると、A社とC社が60歳、B社が65歳であった。再雇用制度は各社が導入しており、いずれも1年更新で、A社は63歳、B社は特に定めがなく、C社は65歳まで働くことができる。ただしC社の場合には、会社の戦力として必要な能力や技術を有していれば、本人の希望次第で67～68歳まで働くことができる。

### (4) 雇用形態別にみた業務範囲

雇用形態別に見た業務範囲を分析した。本分析では、雇用形態別に業務範囲を主要業務と部分業務に区分した。その上で、業務を点数化し、雇用形態別合計得点と業務集中度を算出した。雇用形態別合計得点とは、各社の雇用形態別に見た業務範囲の合計値のことである。業務集中度とは、業務範囲を業務量100としたときに、雇用形態によってどのくらい業務が集中しているかを分析したものである。その結果、各社ともに管理能力や専門的な能力が要求される業務の担い手は正規社員であることがわかった。加えて、A社であれば契約社員、B社であれば正規社員を経験したパート社員、C社であれば正規社員を経験した嘱託社員が正規社員を補佐する形で、これらの業務を担っている。一方、管理能力や専門的な能力をさほど必要としない業務は、パート社員やアルバイト社員、派遣社員・請負社員が担っている。業務集中度は、A社とC社ではそれぞれの雇用形態において、ほぼ類似した業務量であるといえる。B社は、正規社員とパート社員で構成されているため一概にA社やC社と比較することは難しい。しかし、正規社員の業務範囲を見ると、A社やC社に比べて主要業務が多いといえる。

### (5) 正規社員の勤務形態と賃金体系

各社における正規社員の勤務形態と賃金体系を分析した。その結果、各社ともに職位が上位になるにつれて成果を求められる傾向にあることがわかった。また、企業規模が大きいほど数字など目に見えた形での成果を重視した賃金体系であり、規模が小さい企業ほど年齢や経験に基づいた賃金体系になっていることがわかった。

### (6) 非正規社員の勤務形態と賃金体系

各社における非正規社員の勤務形態と賃金体系を分析した。その結果、パート社員やアルバイト社員の勤務時間はおおむね4時間～5時間であった。休日についても各社ともに大きな差はない。また各社ともに、パート社員や契約社員から正規社員へ登用する制度が設けられている。しかし、定期的に採用を実施しているのはA社のみである。

#### (7) 正規社員・非正規社員の福利厚生

各社における正規社員と非正規社員の福利厚生について分析した。A社は法律で定められた規定以外に、メンタル・ヘルスケア、介護、看護、育児の面で独自の制度を設けている。B社とC社は、法律に準じた規定以外に独自の制度は設けていない。

#### (8) 正規社員・非正規社員の人材育成

各社における正規社員と非正規社員の人材育成の方法（OJT・OFF-JT）について分析した。A社は、新入社員を対象とした入社後1年間のOJT、職位別や雇用形態別のOFF-JTを実施している。B社は、OJTやOFF-JTとしての位置付けられた制度は整えていない。しかし実質的には、資格試験の取得奨励や経験年数の長い従業員による指導体制などによって人材育成の環境を整えている。C社は、正規社員ではOJT・OFF-JTとして外部機関の活用や内部での研修制度を設けている。非正規社員については、接客講習会の開催、接客や品質管理に関する委員会を設置している。

#### (9) 外国人労働者の雇用問題

外国人労働者の人事労務管理の問題について、各社の現状と問題点について分析した。C社以外のA社とB社では外国人を雇用している。A社とB社は、いずれも日本語でのコミュニケーションができるか否かが採用時の判断基準となる。そのため、語学力とその理解度、国民性による文化の相違が課題となっている。しかし現在、働いている外国人労働者は日本語コミュニケーションには困らないため、大きな問題は生じていない。

#### (10) 各社が抱える人事労務管理における課題

各社が人事労務管理において、どのような課題を抱えているか整理した。A社は、ワークライフ・バランスへの取り組み、パート比率向上のためのスキル・アップへの取り組み、サービス残業の排除、就労問題の解決、ジョブ・ローテーションの運用などが課題となっている。B社は、接客マナーの向上など人材育成への取り組み、裁判員制度など社会環境の変化に対する企業としての対応、サービス残業の排除、パート社員のさらなる定着率向上、派遣社員の導入が課題となっている。C社は、単一的なキャリアの時代ではないがゆえに賞与や退職金を廃止し給与をアップした勤務形態や賃金体系の見直し、非正規社員（特にアルバイト社員）の責任感の薄さが課題となっている。しかし各社ともに、これらは簡単に解決できる問題ではないといった認識をもっている。



## 参考文献

- 中條毅編『人事労務管理用語辞典』ミネルヴァ書房 2007年4月  
雨宮処凛『プレカリアート』洋泉社 2007年10月  
佐藤・藤村・八代著『新しい人事労務管理第3版』有斐閣 2007年12月  
佐野陽子『はじめての人的資源マネジメント』有斐閣 2007年12月  
五十嵐仁『労働再規制』ちくま新書 2008年10月  
大内伸哉『雇用はなぜ壊れたのか』ちくま新書 2009年4月  
黒田・守屋・今村編著『人間らしい「働き方」・働かせ方』ミネルヴァ書房 2009年4月  
濱口桂一郎『新しい労働社会』岩波新書 2009年7月  
水町勇一郎『労働法入門』岩波新書 2011年9月  
小杉・原編著『非正規雇用のキャリア形成』勁草書房 2011年12月  
竹信三恵子『ルポ賃金差別』ちくま新書 2012年4月  
森岡孝二編『貧困社会ニッポンの断層』桜井書店 2012年4月

## 第Ⅱ部 スーパーマーケットにおける人事労務管理の事例分析

法政大学大学院政策科学研究科博士後期課程 唐 澤 克 樹

### 1. はじめに

第Ⅱ部の目的は、スーパーマーケット3社における人事労務管理の実態を分析することである。この3社はいずれも関東地方でスーパーマーケットを展開している企業である。各社の概要については、以下に示す通りである（図表1、図表2）。本分析の対象とした企業の中には、有店舗のスーパーマーケット事業以外の事業展開をしている企業も含まれる。しかし、各社における全ての事業を比較検討することは難しいため、有店舗のスーパーマーケット事業のみに着目して分析を試みた。

#### (1) A社の概要

A社は関東地方で食料品や家庭用品の販売を中心とした大規模なスーパーマーケットである。1961年に設立されたA社は、店舗数128店舗を有するほか、ネット販売も展開している。資本金は、144億2800万円、2007年度の売上高は1804億円であり、経常利益は48億円である。従業者数は13,250名である。

#### (2) B社の概要

B社は関東地方で食料品や家庭用品の販売を中心とした中規模なスーパーマーケットである。1963年に設立されたB社は、店舗数8店舗を有する。資本金は、9,999万円、2007年度の売上高は55億円であり、経常利益は1,410万円である。従業者数は380名である。

#### (3) C社の概要

C社は関東地方で食料品や家庭用品の販売を中心とした小規模なスーパーマーケットである。1969年に設立されたC社は、2店舗を有する。資本金は、1,000万円、2007年度の売上高は13億円であり、経常利益は1,400万円である。従業者数は71名である。

図表1 各社の企業概要<sup>1</sup>

	A社	B社	C社
設 立 年	1961年	1963年	1969年
決 算 日	2月末日	3月31日	9月30日
資 本 金 額	14,428百万円	9,999万円	1,000万円
従 業 者 数	13,250人	380人	71人
労 働 組 合 の 有 無	有	無	無

出所：ヒアリング調査に基づき筆者作成。

1 いずれも2009年のヒアリング調査時点におけるデータである。

図表 2 各社の利益概況と店舗数

A 社	2002年	2007年	増 減
売上高	1547億7589万円	1803億8400万円	256億811万円
経常利益	52億3199万円	47億7200万円	△4億5999万円
店舗数	107店舗	128店舗	21店舗
B 社	2002年	2007年	増 減
売上高	61億5727万円	55億1588万円	△64億1390万円
経常利益	2987万円	1407万円	△1580万円
店舗数	11店舗	8店舗	△3店舗
C 社	2002年	2007年	増 減
売上高	18億円	13億円	△5億円
経常利益	2500万円	1400万円	△1100万円
店舗数	3店舗	2店舗	△1店舗

出所：ヒアリング調査に基づき筆者作成。

## 2. 雇用の状況

### (1) 間接雇用の特徴

本項では、直接雇用（正規社員と非正規社員）に対する間接雇用（派遣労働者や業務請負）の割合を比較した上で、間接雇用の形態についても分析していく。

各社の直接雇用の割合を見ると、A社（98.3%）、B社（100.0%）、C社（88.7%）であった。一方、間接雇用の割合を見ると、A社（1.7%）、C社（11.3%）であった。このことから、各社ともに直接雇用の割合が高く、間接雇用の割合が低いことがわかる。間接雇用の形態を見ると、A社は人材派遣会社による派遣労働者を活用している。C社はシルバー人材センターの業務請負を活用している。

こうした傾向は、他の企業や業種と比べて違いがあるのだろうか。伍賀（2005）が指摘するように、業務請負は公的統計がなく実態を把握することが困難である。そのため、先行研究によって違いを比較することは難しい。派遣労働については、JILPT（2010）による派遣先企業における派遣労働者の活用方法などについての研究が詳しい。この研究は、卸売業や小売業は他業種と比較して、派遣労働者の活用が少ない傾向にあることを示している。その主たる理由は、直接雇用の社員を採用していることやコストが大きいことであるとしている。このことは、本分析によって同様の傾向を見ることができる。

A社やC社が間接雇用を導入しているのに対して、B社は間接雇用を導入していない。また、今後も間接雇用を導入する予定もないという。しかしB社は、経営課題のひとつとして、派遣社員の活用を選択肢としてとらえている。

### (2) 正規社員と非正規社員の特徴

本項では、正規社員と非正規社員の割合を比較検討した上で、男女別に見た正規社員と非正規社員それぞれの特徴、年齢構成別に見た正規社員と非正規社員それぞれの特徴について分析していく（第1部図表3）。

先行研究は、スーパーマーケットは正規社員に比べて非正規社員の割合が高いことを特徴として示し

ている。JILPT（2005）や日本スーパーマーケット協会他（2012）によれば、スーパーマーケットにおけるパート・アルバイトの割合は、企業によって違いはあるが、約60%～80%としている。

本分析においても、先行研究と同様の結果を見ることができる。

各社の正規社員の割合を見ると、A社（13.1%）、B社（25.5%）、C社（30.2%）であった。一方、非正規社員は、A社（86.9%）、B社（74.5%）、C社（69.8%）であった。このことから、各社ともに非正規社員の割合が高く、正規社員の割合が低いことがわかる。また企業規模別にみると、企業規模が小さいほど正規社員の割合が高い傾向にあるといえる。

次に、正規社員と非正規社員の男女別と年齢構成別（20歳未満、20歳～40歳未満、40歳～60歳未満、60歳以上）の特徴について見ていきたい。正規社員と非正規社員の男女別の特徴を見ると、正規社員では男性の割合が高く女性の割合が低く、非正規社員では女性の割合が高く男性の割合が低いことがわかる<sup>2</sup>。

それでは、年齢構成別に見たときに違いはあるのだろうか。年齢構成別の割合を見ると、A社は40歳～60歳未満男性（5.73%）、B社は20歳～40歳未満男性（11.05%）、C社は20歳～40歳未満女性（9.52%）の割合が高いことがわかる。非正規社員の年齢構成別の割合を見ると、B社は40歳～60歳未満女性（52.11%）、C社は40歳～60歳未満女性（20.63%）と60歳以上女性（20.63%）の割合が高いことがわかる。これらのことから、各社ともに女性の非正規社員の労働力が大きいと判断できる。また、C社の場合、20歳～40歳未満女性正規社員と60歳以上の女性非正規社員の割合が他社に比べて高いといえよう。

### （3）雇用形態別の特徴

本項では、各社の雇用形態別の特徴について2002年と2007年のデータを用いて比較分析した<sup>3</sup>（図表3）。雇用形態は、管理職、非管理職、契約社員、パート社員、アルバイト社員、派遣社員、業務請負に区分した。なお、非正規社員の雇用形態の区分については各社によって考え方が異なる。そこで、分析を進めるにあたって各社の雇用形態に対する考え方を整理しておく必要がある。

A社は、非正規社員をアルバイト社員とパート社員に区分している<sup>4</sup>。アルバイト社員は、1日あたりの労働時間が3.45時間以下もしくは5時間以下の従業者のことを指している。パート社員は、1日あたりの労働時間が6時間もしくは7時間の従業者を指している。加えて、数値上はパート社員に区分されているが、正規社員の補佐的な役割を果しており、実質的には契約社員として位置づけられる雇用形態も含まれている<sup>5</sup>。B社は、非正規社員をパート社員のみで区分している<sup>6</sup>。パート社員とアルバイト社員といった区分は設けていない。パート社員の1日あたりの労働時間は4～5時間ほどである。C社は、非正規社員をアルバイト社員とパート社員に区分している<sup>7</sup>。アルバイト社員は1日あたりの労働時間が3.5時間～4時間の従業者を指している。パート社員は1日あたりの労働時間が4時間以上の従業者を指している。各社における雇用形態の考え方を整理したところで、各社ごとに具体的に分析をしていく。

2 A社の男女別非正規社員のデータがないため、ここでは集計していない。

3 A社とC社は2002年と2007年のデータを用いるが、B社については2003年と2008年のデータをご提供いただいたため、そのデータを用いて分析する。

4 A社ではパート社員のことをパートナー社員（略称：パート社員）と呼んでいる。

5 A社の実質的な契約社員は、数字の上ではパート社員に含まれる。しかし実際には、パート社員が正規社員を補助するのに対して、契約社員は正規社員を補佐するなど役割にも大きな違いがある。勤務形態もパート社員とは大きく異なる。詳細は、「非正規社員の勤務形態と賃金体系」で述べる。

6 B社パート社員のことを時間給社員と呼んでいる。

7 C社はパート社員のことを定時制社員と呼んでいる。

まず、A社の雇用形態別の特徴について見ていきたい<sup>8</sup>。正規社員の特徴を見ると、管理職は男性のみであることがわかる。また非管理職では、2002年と2007年の変化を比較すると、女性の割合が0.4ポイント低下し、男性の割合が0.8ポイント増加していることがわかる。非正規社員の特徴を見ると、パート社員とアルバイト社員ともに数値上の大きな変化はみられない。

次に、B社の雇用形態の特徴を見ていきたい。正規社員の特徴を見ると、2003年から2008年にかけて、1.78ポイント増加していることがわかる。また管理職を見ると、A社と同様に男性のみで構成されている。非管理職では、男性には大きな変化は見られないが、女性では1.57ポイントの増加が見られる。非正規社員の特徴を見ると、女性の割合が2.83%ポイント低下している一方で、男性パート社員の割合が1.05ポイント増加している。また、パート社員全体では1.78ポイント低下していることがわかる。

続いて、C社の雇用形態の特徴を見ていきたい。正規社員の特徴を見ると、女性の管理職がいることがわかる。2002年と2007年の変化を比較すると、正規社員は1.76ポイント増加していることがわかる。管理職には大きな変化が見られない。非管理職を見ると、男性が3.29ポイント増加している一方、女性が3.12ポイント減少している。非正規社員の特徴を見ると、男性パート社員が1.41ポイント増加する一方で、女性のパート社員は6.69ポイント減少している。また、男性アルバイト社員は0.63ポイント増加している一方で、女性アルバイト社員は4.51ポイント減少している。次に、社外社員の特徴について見ると、男性が0.32ポイント、女性が4.70ポイント増加しており、全体として5.02ポイント増加していることがわかる。

総じていえば、各社ともに従業者数に占める非正規社員の割合が若干ながら減少する一方で、正規社員の割合が増加しているといえる。また、C社はA社やB社と比べて管理職の割合が高く、その中には女性が含まれていることが特徴としてあげられる。

図表3 雇用形態別の割合

	A社		B社		C社		
	2002年	2007年	2003年	2008年	2002年	2007年	
正規社員	13.89%	14.11%	23.54%	25.33%	25.00%	26.76%	
管理職	男	3.44%	3.27%	3.17%	3.17%	7.50%	8.45%
	女	—	—	—	—	5.00%	5.63%
非管理職	男	7.45%	8.24%	15.34%	15.57%	3.75%	7.04%
	女	2.99%	2.60%	5.03%	6.60%	8.75%	5.63%
非正規社員	86.11%	85.89%	76.46%	74.67%	68.75%	61.97%	
契約社員	男	—	—	—	—	—	—
	女	—	0.88%	—	—	—	—
パート社員	男	—	—	3.44%	4.49%	—	1.41%
	女	16.60%	15.70%	73.02%	70.18%	25.00%	18.31%
アルバイト社員	男	—	—	—	—	5.00%	5.63%
	女	69.51%	69.31%	—	—	20.00%	15.49%
嘱託社員	男	—	—	—	—	7.50%	7.04%
	女	—	—	—	—	11.25%	14.08%
社外社員	—	—	—	—	6.25%	11.27%	
派遣社員	男	—	—	—	—	—	—
	女	—	—	—	—	—	—
請負社員	男	—	—	—	—	2.50%	2.82%
	女	—	—	—	—	3.75%	8.45%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

出所：ヒアリング調査に基づき筆者作成。

注1) 図表内の「—」は「該当無し」もしくは「無回答」を意味する。

注2) A社の2007年のパート社員のうち5.3%は実質的な契約社員である。

注3) 分母は正規社員、非正規社員、社外社員の合計値である。

注4) この統計にはA社の派遣労働者は含まれていない。

8 A社の派遣労働者の分析と非正規社員の男女別データの分析は、データが無いため、分析の対象から外している。



#### (4) 定年制度と再雇用制度

本項では、各社の定年制度と再雇用制度について、定年年齢、再雇用制度の有無ならびに最長勤務年について分析していく。

各社の定年年齢を見ると、A社とC社が60歳、B社が65歳であった。再雇用制度は各社が導入しており、いずれも1年更新で、A社は63歳、B社は特に定めがなく、C社は65歳まで働くことができる。ただしC社の場合には、会社の戦力として必要な能力や技術を有していれば、本人の希望次第で67～68歳まで働くことができる。このことから、各社ともに定年年齢を定め、再雇用制度も設けていることがわかる。

### 3. 雇用形態別にみた業務範囲

#### (1) 分析の概要

本項では、各社の雇用形態別に見た業務範囲を分析していく。本分析では、雇用形態を、①正規社員、②契約社員・嘱託社員、③パート社員、④アルバイト社員、⑤派遣社員・請負社員の5形態に区分した。また、業務範囲を、①接客販売、②棚割り作成、③商品陳列・値付け、④商品補充、⑤パック詰め、⑥調理・加工、⑦商品の（補充）受注、⑧商品の整理・検収、⑨ロス防止、⑩価格改定、⑪商品の店舗間移動、⑫レジ業務、⑬計数集計、⑭作業割り当て、⑮下級者指導の15業務に区分した。その上で、各雇用形態別の主に関与している業務（以下、主要業務）を「◎」、部分的に関与している業務（以下、部分業務）を「○」として、図表化した<sup>9</sup>（図表4）。

これをさらに詳しく分析するために、主要業務を「2」点、部分業務を「1」点として点数化し、雇用形態別合計得点と雇用形態別業務範囲割合（以下、業務割合）、雇用形態別業務集中度（以下、業務集中度）を算出した（図表5）<sup>10</sup>。雇用形態別合計得点とは、各社の雇用形態別に見た業務範囲の合計値のことである。業務集中度とは、業務範囲15項目を業務量100としたときに、雇用形態によってどのくらい業務が集中しているかを分析したものである。具体的には、各社における雇用形態別の業務範囲の合計点を算出した数値である。すなわち、満点は業務範囲15項目×2点=30点である。業務割合とは、業務範囲15項目を業務量100としたときに、雇用形態ごとの業務量の割合を算出した数値である。具体的には、各社における雇用形態別合計得点の総計を算出した。それを分母として各社における雇用形態別合計得点を除算した数値である。すなわち、計算式は「雇用形態別合計得点の総計÷雇用形態別合計得点×100」である。業務集中度とは、雇用形態によってどのくらい業務が集中しているか算出した数値である。具体的には、各社における雇用形態別合計得点に雇用形態ごとの従業者数を乗算することで、従業者の比重を加えた。この総計を分母として、各社における雇用形態別合計得点と雇用形態ごとの従業者数を乗算した数値を除算した。すなわち、計算式は「雇用形態別合計得点×雇用形態別従業者数÷（（雇用形態別合計得点×雇用形態別従業者数）の総計）」である。ここで算出された数値は、雇用形態別の従業者数に対して業務量が多いか少ないかを判断するひとつの目安となる。なお、本分析にあたって用いた従業者数は、A社とC社は2007年、B社は2008年のデータを用いた。しかし、A社のデータに

9 ここで図表化した業務はヒアリング調査に基づくものである。この分析においては、次の2点に留意する必要がある。それは第一に、分析対象としたのはここに掲げた15項目の業務のみであって、各社における全ての業務ではないということである。第二に、各社の担当者が客観的に示したデータではあるが、重複している業務や一概にはいいにくい業務も含まれている。

10 本分析によって示される数値は、あくまでひとつの目安であることに留意する必要がある。

は派遣労働者の数が含まれていない。そこで、派遣労働者については2008年のデータを用いた。

## (2) A社における業務範囲の分析

A社における正規社員の主な業務範囲は、商品陳列・値付けなど6項目、部分業務は、棚割り作成など4項目である。契約社員・嘱託社員の主要業務は、ロス防止と計数集計の2項目、また部分業務は、接客販売など5項目である。パート社員の主要業務は、商品陳列・値付けなど2項目、部分業務は、接客販売など6項目である。アルバイト社員の主要業務は、商品補充など3項目、部分業務は、接客販売など2項目である。派遣社員・請負社員の主要業務は、調理・加工など2項目、部分業務は、棚割り作成など3項目である。それぞれの特徴を見ると、正規社員は管理能力が要求される業務が中心であり、契約社員・嘱託社員もそれに近い業務を担っていることがわかる。パート社員、アルバイト社員、派遣社員・請負社員は、主として商品の管理に関する業務が中心である。パート社員は、アルバイト社員や派遣社員・請負社員と比較して業務範囲が多岐にわたっていることがわかる。

これらを基にして雇用形態別合計得点および業務割合を算出すると、正規社員(32.00%)の担う業務の割合が最も高く、パート社員(20.00%)、契約社員・嘱託社員(18.00%)、アルバイト社員(16.00%)、派遣社員・請負社員(14.00%)の順であった。また、業務集中度を見ると、アルバイト社員(57.35%)、正規社員(23.35%)、パート社員(17.15%)、業務請負・派遣社員(1.32%)、契約社員(0.82%)の順であった。業務割合と業務集中度の割合を比較すると、アルバイト社員は従業者の割合に対して業務量が少ない傾向にあり、それ以外の雇用形態では従業者数の割合に対して業務量が多い傾向にあると判断できる。しかし、正規社員とパート社員については業務割合と業務集中度に大きな差は見られない。

## (3) B社における業務範囲の分析

次に、B社における業務範囲の分析をしていく。正規社員の主要業務は、接客販売など10項目、部分業務は調理・加工の1項目である。パート社員の主要業務は、接客販売など5項目、部分業務は商品陳列・値付けなど4項目である。それぞれの特徴を見ると、正規社員は管理能力が要求される業務や商品の管理に関する業務など多岐にわたることがわかる。パート社員の業務もまた多岐にわたっている。

これらを基にして雇用形態別合計得点を算出すると、正規社員21点、パート社員14点であった。業務集中度を分析すると、正規社員60.0%、パート社員40.0%であった。

また、業務集中度を見ると、パート社員(66.28%)、正規社員(33.72%)の順であった。業務割合と業務集中度の割合を比較すると、正規社員は従業者数に対して業務量が多い傾向にあり、パート社員は従業者数に対して業務量が少ない傾向にあると判断できる。

## (4) C社における業務範囲の分析

続いて、C社における業務範囲の分析をしていく。正規社員の主要業務は棚割り作成など6項目、部分業務は商品補充など4項目である。契約社員・嘱託社員の主要業務は棚割作成など3項目、部分業務は商品陳列・値付けなど2項目である。パート社員の主要業務は商品補充など3項目、部分業務は、接客販売など3項目である。アルバイト社員の主要業務は商品補充など2項目、部分業務はない。派遣社員・請負社員の主要業務は商品補充など2項目、部分業務は商品陳列・値付けの1項目である。

これらを基にして雇用形態別合計得点および業務割合を算出すると、正規社員(38.10%)、契約社員・嘱託社員(19.05%)、パート社員(21.43%)、アルバイト社員(9.52%)、派遣社員・契約社員(11.90%)

%)であった。また、業務集中度を見ると、正規社員(33.72%)、パート社員(66.28%)であった。業務割合と業務集中度の割合を比較すると、正規社員(46.77%)、パート社員(19.38%)、契約社員・嘱託社員(18.46%)、アルバイト社員(9.23%)、派遣社員・契約社員(6.15%)の順であった。業務割合と業務集中度の割合を比較すると、正規社員は従業者数に対して業務量が少ない傾向にあり、それ以外は従業者数に対して業務量が多い傾向にあると判断できる。しかし、雇用形態ごとの業務割合と業務集中度の数値の差を見ると、大きな差は見られない。

#### (5) 各社の業務範囲の比較分析

各社における業務範囲を比較分析していく。正規社員の業務範囲を見ると、各社ともに下級者指導や作業割り当てなどといった管理能力が要求される業務が中心であることが分かる。業務割合と業務集中度を見ると、A社とC社に比べてB社の割合は高いといえる。

パート社員ならびにアルバイト社員の業務範囲を見ると、管理能力や専門的能力よりも実務的能力を要する業務が中心であることがわかる。パート社員とアルバイト社員を比較すると、パート社員の方がアルバイト社員よりも業務範囲が広い傾向にあることがわかる。また、パート社員とアルバイト社員の業務割合を合算すると、A社(36.00%)、C社(30.95%)である。パート社員のみを見ると、A社とC社に比べてB社の割合が高いが、合計値で比較すると、A社とB社の割合はほぼ同じであり、それらに比べてC社の割合が小さいことがわかる。また同様の方法で業務集中度を再計算すると、A社(74.51%)、C社(28.62%)である。このことから、A社の割合が高く、B社とC社の割合は低いといえる。

契約社員・嘱託社員の業務範囲を見ると、A社とC社の業務範囲は正規社員とほぼ同等の業務を担っている。これは、A社では契約社員をアルバイト社員やパート社員に比べて正規社員に近い概念と位置付けており、C社では正規社員を退いた人材が担っていることから、正規社員の補佐的な役割という意味合いが強いためである。

派遣社員・請負社員の業務範囲を見ると、商品補充や調理・加工といった商品の管理に関する業務が中心である。業務集中度を見ると、A社14.0%、C社11.9%であった。この結果から、A社とC社における業務範囲や業務集中度に大きな差はないといえる。これは雇用形態の性質上、業務が極めて限定的であるためと判断できる。



図表 4 業務範囲一覧表

	正規社員			契約社員・ 嘱託社員			パート 社員			アルバイト 社員			派遣社員・ 請負社員		
	A社	B社	C社	A社	B社	C社	A社	B社	C社	A社	B社	C社	A社	B社	C社
接客販売		◎		○			○		○						
棚割り作成	○	◎	◎	○		◎							○		
商品陳列・値付け	◎					○	◎								○
商品補充		◎	○				○	◎	◎			◎	○		◎
バック詰め							○		◎			◎	○		
調理・加工		○	◎	○			○	◎				◎	◎		◎
商品の(補充)受注	○		◎	○			○								
商品の整理・検収	○		○			○									
ロス防止	◎	◎	○	◎			○	◎ <sup>注3</sup>	○ <sup>注4</sup>				◎		
価格改定	◎	◎	◎	○			○								
商品の店舗間移動	○	◎													
レジ業務		◎										◎			
計数集計	◎	◎	○	◎			◎								
作業割り当て	◎	◎	◎					◎							
下級者指導	◎	◎	◎												
雇用形態別合計得点 <sup>注2</sup>	16	21	16	9	0	8	10	14	9	8	—	4	7	—	5

出所：ヒアリング調査に基づき作成。

注1) 主要業務として関与しているものは「◎」、部分業務として関与しているものは「○」とした。

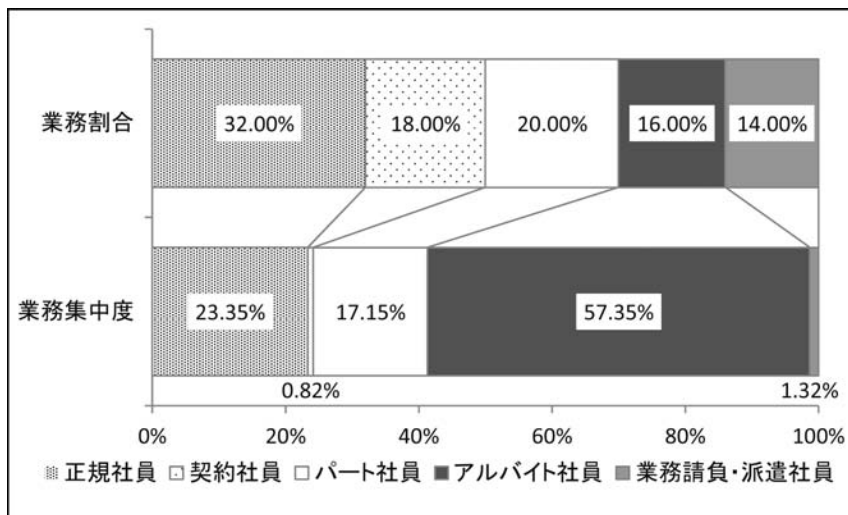
注2) これらを点数化し、主要業務を「2点」、部分業務を「1点」とし雇用形態別合計得点を算出した。

注3) 一部店舗の一部時間帯に限る（正規社員からパート社員になった従業員が担当）。

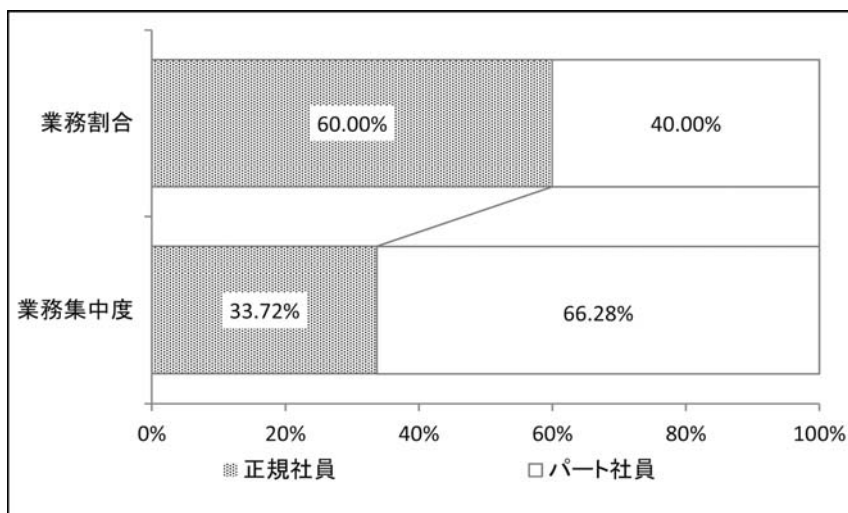
注4) 目利きできる者に限る。

図表5 業務割合と業務集中度の比較

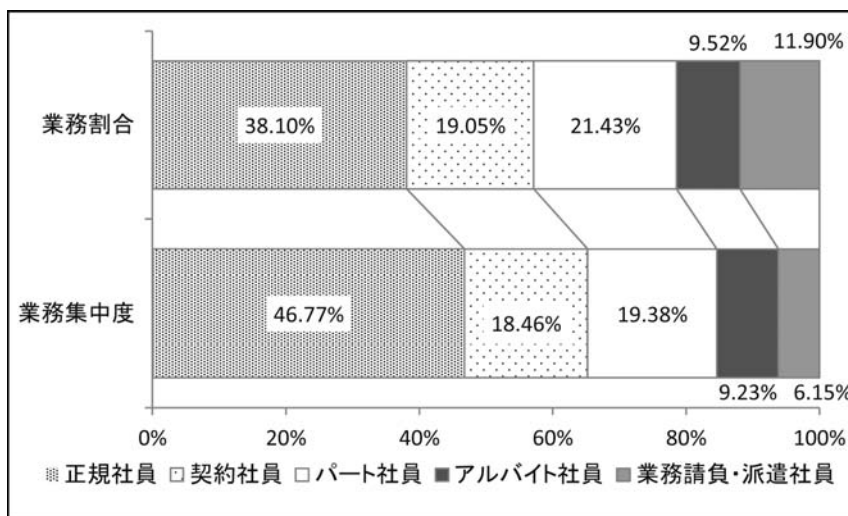
【A社】



【B社】



【C社】



出所：ヒアリング調査に基づき作成。

注1) 業務割合の計算式は、「雇用形態別合計得点の総計÷雇用形態別合計得点×100」である。

注2) 業務集中度の計算式は、「雇用形態別合計得点×雇用形態別従業者数÷(雇用形態別合計得点×雇用形態別従業者数)の総計」である。

## 4. 正規社員の勤務形態と賃金体系

### (1) A社における正規社員の勤務形態と賃金体系

A社における正規社員の勤務形態（所定内労働時間、所定外労働時間、年間休日数）と賃金体系（基本給、人事考課）について分析していく。

A社の勤務形態は、所定内労働時間が1日7時間45分、残業時間が月25時間、年間休日数が115日である。現行の賃金体系は2005年から採用されている。それ以前は、年功序列を基軸とした賃金体系であった。しかし、この賃金体系では現代の経営環境には十分機能しないといった認識から現行の賃金体系に移管している。現行の賃金体系を見ると、成果主義を基軸とした制度になっている<sup>11</sup>。この制度は、ランク制度、評価制度、処遇制度の3つから構成される（図表6）。

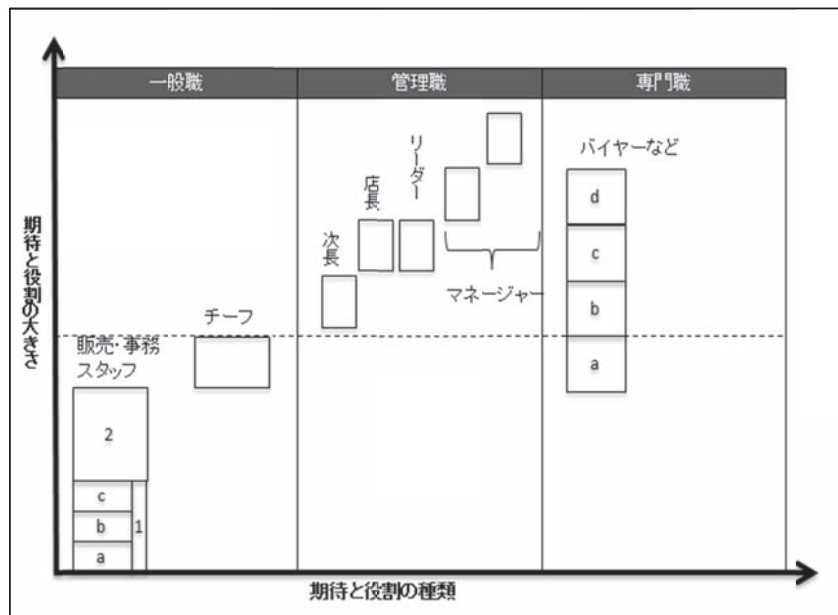
ランク制度は、業務を「期待と役割の大きさ」と「期待と役割の種類」の2軸からとらえ、一般職、管理職、専門職といった3つのランクを設定している。また、それぞれのランクのなかで、さらに細かなランクが設定されている。一般職には、事務や販売に関する2つのランクとチーフが設定されている。2つのランクのうち、1段目のランクは学歴に応じてさらに3つのランクに分けられる。チーフは、それらとは異なる位置づけであり、一般職のなかで最も高いランクである。一般職内での評価によって、チーフを含めてランクアップもしくはランクダウンすることがある。チーフ経験者で適性が認められれば、管理職へ昇進することができる。また、年に1度の定期昇給がある。管理職は、次長や店長など5つのランクが設定されている。管理職という性質上、組織に必要とされるポストには限りがある。そのため、一般職や専門職への配置転換も実施される。その適性は、年齢や勤続年数、就任前のランクとは関係なく、本人の実力次第である。専門職は、バイヤーなどの職種が対象で、それぞれの職種内に4つのランクが設定されている。4つのランクは、それぞれの中でさらに4つのランクが設定されている。専門職は、高度な専門的知識を生かし、経営に貢献することが求められる。そのため評価によっては、一般職への配置転換もある。

評価制度は、経営戦略を達成するために示された各職務の役割に対して、目に見えた成果や活動を評価する制度である。評価期間は、3月～8月（上期）と2月～9月（下期）の年2回である。評価のプロセスは、上期と下期のそれぞれの期首に評価者と被評価者の面接を実施し、各部門の方針に基づいた目標設定を行う。上期と下期のそれぞれの期末には、自己評価、一次評価と面談、二次評価を経て、最終的な評価が与えられる。自己評価は被評価者が業務を自己点検する機会である。一次評価は、被評価者の勤務状況を最も近くで見ている一次評価者が担当する。面談は、被評価者の長所をいかに伸ばし、短所をいかに改善していくかを考える機会である。二次評価は、チェック機能と調整機能の役割を果たす。最終的な評価は、一次評価6割、二次評価4割によって決定し、これらは被評価者へフィードバックされる。評価項目は、成果項目とプロセス項目の2項目あり、100点満点で評価される。基準点は60点、最低点は20点である。上位ランクの職務ほど成果項目のウェイトが高くなっている。下位ランクの職務はプロセスのウェイトが高くなっており、これに能力の一部を評価している。また、人事考課は職種も重視している。例えば、建築部門であれば建設コストを低下させた、研究開発部門であれば店舗開発を進めたなど個別の職種によって、パターンが異なった方法で評価を行っている。

11 松繁寿和ら（2005）の調査によれば、成果主義に関する明確な定義は存在しないという。A社では、成果主義を賃金や報酬によるものだけでなく、組織文化を具体化させるための制度やシステムとしてとらえ、その本質は人材育成であるとしている。そのため、従業員にミッションを認識してもらい、そのプロセスと結果を評価するものとしている。

処遇制度は、一般職と管理職・専門職によって異なる。一般職は、職種を問わずランクごとの賃金テーブルによって賃金が決定する。ランクごとの賃金テーブルには、経験年数に応じた号棒と評価基準の2つの軸がある。号棒は経験年数に応じて昇給する。評価は、前述の評価基準に基づき、100点までをS、80点までをA、60点までをB、40点までをC、20点をDの5段階に換算したものである。例えば、一般職のチーフで経験年数が5年でS評価の場合は257,290円、同じ経験年数でD評価の場合は249,690円となる。管理職と専門職は、前述の評価に基づくS～Aまでのシングルレートによって賃金が決定する。例えば、店長の場合、S評価で540,000円、D評価で440,000円である。

図表6 A社の賃金体系図



出所：A社の資料を一部修正して作成。

## (2) B社における正規社員の勤務形態と賃金体系

本項では、B社における正規社員の勤務形態（所定内労働時間、所定外労働時間、年間休日数）と賃金体系（基本給、人事考課）について分析していく。

B社の勤務形態は、所定内労働時間が1日8時間、残業時間が月40時間、年間休日数が107日である。現行の賃金制度は2006年から採用されている。それ以前は、年功序列を基軸とした賃金体系であった。現行の賃金体系は、基本給は年齢給、勤続給、職務給によって構成されている。

年齢給と勤続給は、年功序列の体系を部分的に生かしている。これは成果主義であっても、年功序列だけでも、制度的な問題が生じるため、会社として意識的に導入したためである。年齢給と勤続給は、年度ごとに一定の金額が上がっていく定期昇給である。年齢給を見ると、18歳は60,000円、40歳以上は一律93,000円である。毎年1,500円ずつ昇給し、18歳と40歳の差額は33,000円である。勤続給を見ると、1年目は500円、10年以上は一律5,000円である。毎年500円ずつ昇給し、1年目と10年目の差額は4,500円である。職務給は、一般社員をスタッフやチーフなど4区分し、管理職を課長と店長の2区分し、それぞれの職務に応じた賃金が支給される。スタッフは20,000円～50,000円、チーフは3区分あって30,000円～80,000円、店長や課長は90,000円以上である<sup>12</sup>。

人事考課については、店長の場合、年2回の査定と1回の評価がある。評価方法は、これまでの経験

12 チーフの中で最も職位の高いクラスは80,000円を超えることもある。



と目標に関する自己アピール、アンケートによる従業員への教育である。これらに基づいて、最終的には役員会議で評価が与えられる。自己アピールで重視されるのは、数値的データ、人材育成と店舗運営の状況である。数値的データは評価の6～7割のウェイトを占める。数値的データのウェイトが高いのは、雰囲気の良い店を作れば従業員のチームワークが良くなり、結果として売上が伸びるなどといった形で数値的データに反映されると認識しているためである。

### (3) C社における正規社員の勤務形態と賃金体系

本項では、C社における正規社員の勤務形態（所定内労働時間、所定外労働時間、年間休日数）と賃金体系（基本給、人事考課）について分析していく。

C社の勤務形態は、所定内労働時間が8時間、残業時間が男性20時間・女性5時間、年間休日数が118日である。現行の賃金制度は2000年から採用されている。

賃金体系は、基本給、職務給、諸手当によって構成される。これらは、それぞれ3分の1ずつが目安である。しかし、職位が高いほど基本給の割合が高くなり、その比率は若干低下する。基本給は、経験年数と年齢によって決定される。職務給は、部門長、チーフ、店長、一般職の4つに区分され、それぞれの職務に応じた賃金が支給される。しかし例えば、同じ部門長であっても、業務の度合いや責任の重さによって支給額は異なる。諸手当を構成するのは、食事手当、通勤手当、皆勤手当、資格手当（販売士など）、早出手当などである。人事考課については、経営者が営業成績を基にして決める方式を採用している。

### (4) 正規社員の勤務形態と賃金体系の比較分析

各社の勤務形態と賃金体系を比較すると、職位が上位になるにつれて成果を求められる傾向にあるといえる。また、企業規模が大きいほど数字など目に見えた形での成果を重視した賃金体系であり、規模が小さい企業ほど年齢や経験に基づいた賃金体系になっているといえる。

## 5. 非正規社員の勤務形態と賃金体系

### (1) A社における非正規社員の勤務形態と賃金体系

本項では、A社における非正規社員の所定内労働時間、所定外労働時間、休日数）と賃金体系（基本給、人事考課）について分析していく。

A社の非正規社員は、契約社員、パート社員、アルバイト社員に区分される。契約社員は正規社員の補佐的な役割を担い、パート社員は正規社員の補助として小部門内での業務ないしリーダーを担い、アルバイト社員は小部門内での一般業務ないし補助業務を担う。それぞれの労働時間は、アルバイト社員が1日3.45時間以内もしくは5時間以内、パート社員が1日6～7時間、契約社員が1日7.3時間である。休日数は、アルバイト社員は原則週2日、パート社員は年間108日、契約社員116日である<sup>13</sup>。残業時間は、アルバイト社員0時間、パート社員8時間前後、契約社員25時間である。

アルバイト社員の賃金体系は時給制である。アルバイト社員の採用や時給額は、独立採算の観点から、各店舗の店長が決定権をもっている。時給額は店長が地域の相場を基にして決定する。例えば、H地区の店舗では750円、M地区の店舗では900円である。全店舗を平均すれば、770円～780円である。パート

13 短期間アルバイト社員は、休日が1日の場合もある。

社員の賃金体系もまた時給制である。アルバイト社員と同様に、採用については店長が決定権をもっている。時給は810円からスタートし、正規社員の年収アップ率に合わせて年3～12円の昇給がある。デリカ部門と鮮魚部門には手当が支給される。

契約社員は、アルバイト社員やパート社員に比べて正規社員に近い概念であり、キャリア・アップとしての意味合いがある。賃金体系は、基本給、職能給、諸手当によって構成される。基本給は、職位と役割によって決定し、年1度の業績と能力の評価によって昇給することがある。職務給は、次長とチーフを対象として、5段階のシングルレートによって決定する<sup>14</sup>。諸手当は、特作手当（鮮魚部門とデリカ部門）、家族手当、通勤手当、時間外勤務手当などである。契約期間は1年間であるが、契約更新や正規社員への登用もある。また、居住地から30km以内かつ通勤時間60分圏内の異動がある。正規社員への登用制度は、本人の希望後の1年間の勤務実績と評価、筆記試験、面接によって決まる。

## （2） B社における非正規社員の勤務形態と賃金体系

本項では、B社における非正規社員の所定内労働時間、所定外労働時間、休日数）と賃金体系（基本給、人事考課）について分析していく。

B社の非正規社員は、パート社員である。パート社員の勤務形態を見ると、労働時間は1日4～5時間、休日数は週2～3日である<sup>15</sup>。パート社員は、店舗の近郊に住んでいる主婦や学生が多い傾向にある。賃金体系は時給制である。時給は850円からスタートし、業績次第で昇給することがある。ここで求められる業績とは、接客マナー、業務に対する迅速な行動、丁寧さと機敏さである。これを基にして、年に1度、店長の裁量によって決定する。パート社員の平均時給額は900円弱である。その他に、会社が好業績の際には決算時のボーナスの支給、レジ業務で正規社員が不在の場合にはリーダー担当者にリーダー手当が支給されることがある。また、パート社員が正規社員へ昇格する制度も設けられている。これは、店長による人事考課と推薦によって不定期に行われる。

## （3） C社における非正規社員の勤務形態と賃金体系

本項では、C社における非正規社員の所定内労働時間、所定外労働時間、休日数）と賃金体系（基本給、人事考課）について分析していく。

C社の非正規社員は、パート社員、アルバイト社員、嘱託社員である。パート社員の勤務形態を見ると、労働時間は1日4時間、休日数は週2～3日、残業時間はゼロ時間である<sup>16</sup>。アルバイト社員は、労働時間が3～3.5時間、休日数が週3～4日である。アルバイト社員のほとんどは学生であり、トラブルを避けるために、保護者の同意を得よう対策を講じている。嘱託社員は、労働時間8時間で、残業はゼロ時間である。パート社員とアルバイト社員の賃金は時給制である。パート社員の時給は750円からスタートし、経験や業績次第で昇給する。平均時給額は850円～900円である。また、通勤手当や皆勤手当、棚卸しなどのイベント時における食事手当といった手当の制度が設けられている。さらに退職金制度も設けられている。そのため、アルバイト社員と比べてパート社員の時給は低く設定されている。しかし、手当があることから、結果として賃金は高くなる。アルバイト社員の時給は、高校生800円、大学生850円である。嘱託社員は、正規社員時の給与から約20～30%減額した額が賃金として支払われ

14 契約社員にも次長やチーフの職位がある。そのため、契約社員であっても、正規社員の上司になることもある。

15 パート社員の一部にはフルタイムで勤務する従業者もいる。

16 パート社員の一部にはフルタイムで勤務する従業者もいる。

る。パート社員からの正規社員への登用制度も設けられている。これは、人事考課、筆記試験（一般常識試験とオリジナル試験）、面接によって採否が決定する。

#### （４） 非正規社員の勤務形態と賃金体系の比較分析

各社における非正規社員の勤務形態と賃金体系を比較すると、パート社員やアルバイト社員は、法律や税制の関係から、勤務時間はおおむね４時間～５時間である。また、休日についても各社ともに大きな差はない。また各社ともに、パート社員や契約社員から正規社員へ登用する制度が設けられている。しかし、定期的に採用を実施しているのはA社のみである。

## 6. 正規社員・非正規社員の福利厚生

各社における正規社員と非正規社員の福利厚生（メンタル・ヘルスケア、看護休暇、育児休暇、介護休暇）について分析していく。

A社の福利厚生は、法律で定められた規定以外に、会社として独自に設けている制度がある。メンタル・ヘルス面では、管理職やチーフ全員を対象とした２～３時間のメンタル・ヘルス研修教育を実施している。また、メンタル面における訴えを受け付ける窓口の設置や、カウンセリング協会へ加盟することによって、産業医と連動した精神疾患への対応を講じている。看護や介護については、無給ながら年間を通じて一定期間の休暇を取得できる制度、勤務時間を短縮する制度を設けている。育児についても、無給ながら子供が小学生になるまで休暇を取得できる制度、勤務時間を短縮する制度を設けている。この他に、女性が復職しやすい環境を整えている。

B社とC社は、福利厚生として正規社員と非正規社員ともに、法律に準じた規定以外に独自の制度は設けていない。C社は、かつては社員旅行などを積極的に行っていた時期があったが、時代の変化や不況の影響もあって、現在は行っていない。

## 7. 正規社員・非正規社員の人材育成

各社における正規社員と非正規社員の人材育成の方法（OJT・OFF-JT）について分析していく。

A社の人材育成は、OJTとして、新入社員を対象とした入社後１年間のOJT研修を実施している。これは、カリキュラム項目が決められた月報に対して、どのような取り組みをしたか、次回の目標は何かといったことなどをまとめたものである。OFF-JTとしては、管理職、リーダー、一般職、パート、アルバイトのそれぞれに対する外部研修を行っている。職種別あるいは業務別の研修については、取引関係のある企業や業界団体、専門家の研修への参加を促している。その他に、食品衛生管理者や酒販販売士などの資格取得のために外部研修への参加を促している。

B社の人材育成は、正規社員と非正規社員ともに、OJTやOFF-JTとしての位置付けられた制度は整えていない。しかし実質的には、資格試験の取得奨励や人材育成の環境を整えている。資格試験では、レジ検定1級と食品表示管理士の取得を奨励している。これらの資格を取得したことによる手当の支給はない。しかし、社内全体での広報や会社による受験料の負担を行っている。今後は、これらの資格試験に関する通信教育の活用などを検討課題としている。人材育成の環境は、経験年数の長い従業員の仕事を見て経験年数の浅い従業員が覚えるといった、いわば暗黙知を共有できる組織文化が形成されている。

C社の正規社員における人材育成は、OJT・OFF-JTともに、外部機関の活用と内部による研修制度を設けている。外部機関としては、加盟しているボランティア・チェーンが主催する有料の教育研修制度、他機関が主催する有料の教育研修制度を活用している。内部では、講師を招聘した研修を行っている。また、同じ部門内で技術指導をするための資格を取得できるような機会づくりを行っている。非正規社員については、接客講習会の開催、接客や品質管理に関する委員会を設置している。いずれもパート社員などのモチベーション向上につながっている。

## 8. 外国人労働者の雇用問題

近年増加傾向にある外国人労働者の人事労務管理の問題について、各社の現状と問題点について分析していく。

外国人を雇用しているのはA社とB社の2社である。各社が抱える課題について見ていく。A社は、パート社員とアルバイト社員に外国人労働者が含まれている。外国人労働者は、T地区に立地している大学周辺の店舗に多い傾向にある。外国人労働者は、主に留学生や大学の研究者などの配偶者である。構成を見ると、7割近くが中国人であり、残りの3割もそのほとんどが韓国人などアジア系の人である。外国人労働者を採用する際には、日本語のコミュニケーションができるか否かが判断基準となる。そのため、語学力とその理解度、国民性による文化の相違が課題となっている。しかし現在、働いている外国人労働者は日本語コミュニケーションには困らないため、大きな問題は生じていない。B社もパート社員のなかに外国人労働者が在籍している。A社と同じ課題はあるが、現在働いている外国人労働者は日本語コミュニケーションができるため、大きな問題は生じていない。しかし、ホームページに掲載されている従業員の採用情報を見て応募をしてくる外国人は日本語コミュニケーションに乏しい傾向にあるという。

## 9. 各社が抱える人事労務管理における課題

これまで各社における雇用の状況や賃金体系などについて見てきた。ここでは、各社が人事労務管理において、どのような課題を抱えているか整理していく。

A社は、ワークライフ・バランスへの取り組み、パート比率向上のためのスキル・アップへの取り組み、サービス残業の排除、就労問題の解決、ジョブ・ローテーションの運用などが課題となっている。しかし、これらは組織として簡単に解決できることではないと認識している。

B社は、接客マナーの向上など人材育成への取り組み、裁判員制度など社会環境の変化に対する企業としての対応、サービス残業の排除、パート社員のさらなる定着率向上、派遣社員の導入が課題となっている。しかし、それぞれの取り組みに対する費用対効果やパート社員のライフスタイルを加味すると、簡単に解決できる問題ではないといった認識をもっている<sup>17</sup>。

C社は、単一的なキャリアの時代ではないがゆえに賞与や退職金を廃止し給与をアップした勤務形態や賃金体系の見直し、非正規社員（特にアルバイト社員）の責任感の薄さが課題となっている。しかし、これらは簡単に解決できる問題ではないといった認識をもっている。

---

17 パート社員は主婦や学生が中心である。そのため、学生の場合は学業との兼ね合いや就職、主婦の場合は配偶者の転勤などによって長く続けられない事情がある。



## 参考文献

- 佐野嘉秀（2000）「パート労働の職域と労使関係－百貨店業A社の字形」『日本労働研究雑誌』42(8)、pp12-25。
- 伍賀一道（2005）「今日の間接雇用を巡る論点－日本とオーストラリアの現状を踏まえて」『東京経大会誌. 経済学』241号, pp.9-31, 東京経済大学。
- 松繁寿和、中嶋哲夫、梅崎修（2005）『人事の経済分析－人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房。
- 労働政策研究・研修機構（2005）『パートタイマーと正社員の均衡処遇－総合スーパー労使の事例から－』。労働政策研究。研修機構（2010）『派遣社員のキャリアと働き方に関する調査（派遣先調査）：調査シリーズNo.79』。
- 日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会、一般社団法人新日本スーパーマーケット協会（2012）『スーパーマーケット年次統計調査報告書』スーパーマーケット統計調査事務局。

## 第Ⅲ部 社会保険労務士の業務内容と役割

東京都社会保険労務士会 社会保険労務士 山口 陽一郎

### 1. はじめに

社会保険労務士の業務の1つに人事労務管理に関する支援・指導がある。社会保険労務士の業務は、大別すると「法的手続業務」と「支援業務」（「人事労務管理支援・指導業務」の略）<sup>1</sup>に区分することができるが、本稿では人事労務管理のうち主として賃金管理に関する支援業務を念頭において報告したい。

人事労務管理の基本的な役割は従業員の「有効活用化」にあり、その労働力を「より効率的に発現してもらうための条件や環境を整備・管理」<sup>2</sup>するものであり、経営者の理念、従業員に対する期待を最も強く表明する手段の1つとされている。

企業における労働条件の中で最も関心が高いものは、労働時間制度と賃金制度の2つであるといっても過言ではない。特に90%以上を占める多くの中小企業においては、そうだといってよい。なかでも、労働時間制度は労働基準法により最低基準だけではなく上限についても様々な法規制が張り巡らされ、企業が労働条件の独自性を発揮しにくい領域である。したがって、企業による違いはさほど大きなものはないといえる。しかし、賃金制度については労働時間制度と比較すると法規制は多くはないことから、企業の独自性を発揮しやすい労働条件であるといえる。このような法的規制の違いとも相まって、賃金水準を別にすると賃金体系や賃金構造（賃金格差）は企業により異なることが多く、百社百様といってもよい状況である。人事労務管理諸制度のなかでも、賃金制度の改定や賃金制度に関連する研究や報道が多いのも、経営者の関心がひとときわ高いことを示しており、経営者が自らの想いを的確に分かり易く、従業員の行動変容への期待を含めて、従業員に伝達する最も有効な手段であるとして活用されているからであろう。

ところで、中小企業では、〈慢性的な人材不足〉〈賃金水準の低さ〉〈事務処理態勢の低さ〉などから、賃金制度をはじめとする処遇制度や働く環境の整備・管理上の課題を抱えているケースが少なからずみられる。

社会保険労務士は、個々の企業の成長段階、競争環境、従業員の納得性・公正観を勘案し、その時々的人事労務管理諸制度のある種の流行に惑わされることなく、「身の丈にあった制度づくり」を支援・指導することをその使命としなければならないと考える。筆者の拙い経験では、日本においては賃金制度1つをみても、ある種の流行を追いかけるような、他社が導入したから我が社でも導入してみようまたは導入した方がよいといった風潮を感じることが多い<sup>3</sup>。例えば、職能給にしても、年俸制にしても、成果主義賃金についてもそうである。企業は、経営環境が変化し既存の制度に問題点が生じてくると、自社に適した人事制度、賃金制度はどうあるべきか、様々な角度から検討することになる。この場合、

1 社会保険労務士の業務は、社会保険労務士法の条文に依拠して1・2号業務、3号業務と区分することが多い。しかし、一般の国民、企業などの多くの関係者からみた場合、わかりにくい用語である。社会保険労務士は日本標準職業分類上は「専門的・技術的職業従事者」である士業の1つであることを考慮すると、市場から見たわかりやすさを重視し、ネーミングにも大きな関心を寄せるべきであると思う。本稿では「法的手続業務」は1・2号業務を、「支援業務」（「人事労務管理支援・指導業務」の略）は3号業務をそれぞれ念頭においている。

2 津田眞澁『人事労務管理』ミネルヴァ書房1995年

3 同じような風潮は、決して企業の側にだけみられることではない。筆者自身の自戒を込めてであるが、社会保険労務士や他のコンサルタントにもみられるように思う。

企業がおかれている競争環境は同じであっても、業種や企業特性(売上高構成、従業員構成、職務構成、自社の賃金体系の問題点、管理職層の育成状況、後述の賃金管理能力など)に応じて、改革の方向や改革のための方法・道具立ては異なるはずである。したがって、業種や企業特性が異なれば、他社で実施している制度が必ずしも自社の問題点の解決策に結びつくとは限らない。また、いくつかの制度をつぎはぎのような形で制度導入・改定をしたとしても、根本的な解決策とはならないことが多い。仮に賃金制度を新しいものにできたとしても、採用、教育訓練、配置・異動、昇進などの他の諸制度との補完性を保持することができなければ、“画餅に帰す”ことになりかねない。

第Ⅲ部では、第1に主として賃金管理に関する支援業務の内容について、ある社会保険労務士の企業との関与の現状を紹介する。第2に、企業における賃金管理能力(賃金管理に関する事務処理態勢)を段階区分し、その概要を述べる。第3に、賃金管理能力と企業が求めるものについて考察し、企業と社会保険労務士の関係について整理する。第4に、企業からみた社会保険労務士への依頼事情を考察し、社会保険労務士の賃金管理能力の段階区分に応じた対応を私見として述べてみたい。あわせて、人事労務管理の分野におけるアウトソーシングの問題点についても部分的に触れながら、社会保険労務士の役割、関与の仕方について言及してみたい<sup>4</sup>。

図表1 依頼の内容と賃金管理能力の段階区分

事例	業種	従業員数	依頼内容(項目)	段階区分
1	医療業	100~299人	賃金体系、評価、課業調査、適年からの移行他	B
2	卸・小売業	50~99人	新分野統合に伴う賃金体系、年俸制、社宅・独身寮他	B
3	各種団体	30~49人	賃金体系、評価、賃金規程の運用他	B
4	製造業	300~499人	基金からの脱退、適年からの移行、交替制勤務、各締切日の統一化他	C
5	小売業	100~299人	賃金体系、評価、課業調査、パートの処遇他	C
6	製造業	50~99人	賃金体系、評価、課業調査他	C
7	製造業	1,000人以上	賃金体系、適年からの移行、確定拠出年金、	D
8	製造業	100~299人	賃金体系、評価、課業調査、雇い止め他	D
9	ホテル業	300~499人	基本給体系(一部)	D
10	広告業	100~299人	裁量労働制	D
11	金融業	300~499人	人事制度、課業調査、派遣と請負他	E
12	サービス業	100~299人	賃金体系、統合に伴う処遇、派遣と請負、組合専従者の賃金体系・退職金他	E
13	製造業	1,000人以上	人事制度、62歳定年制と継続雇用、36協定の特別条項他	F
14	小売業	1,000人以上	賃金体系、パートの処遇他	F
15	専門商社	300~499人	賃金体系、ポイント制退職金、評価、割増賃金、基金解散他	F

資料出所：筆者作成。

(注) 1. 依頼内容：人事労務管理諸制度の設計・運用の支援の内容について、主な項目を掲げた。

2. 段階区分：各事例会社(団体)の賃金管理能力(後述、図表2参照)について、その段階を筆者の判断で示した。

4 社会保険労務士の支援業務は、一般には企業の賃金管理能力に応じて展開されることが多いと考えられるので、社会保険労務士の賃金管理能力は企業以上のものが要求されることは自明のことである。社会保険労務士は、このことを十分自覚しなければならない。

## 2. 支援業務の内容

主として賃金管理に関する支援業務に軸足を置いて活動する、ある社会保険労務士の例から企業の依頼内容の一部を列挙してみる。

図表1は、業種は多岐にわたり、従業員数も小企業から大企業まで様々であることを現している。

企業からの依頼の内容を大きく分けると、業種、従業員数に関わりなく、第1に人事労務管理の基本的な制度設計・運用に関するもので、賃金体系の設計・運用、従業員の格付け基準の基礎となる課業調査の設計・実施、人事労務管理に納得性と公正を担保する評価制度の設計・運用の他、年俸制の導入、定年制の延長、継続雇用制度の見直しなどに関するもの、第2には人事労務管理のサブシステムにあたるというよいもので、税制適格年金制度からの移行、厚生年金基金の解散、厚生年金基金からの脱退、確定給付年金や確定拠出年金制度への移行・導入、派遣と請負の対応、裁量労働制の導入などがある。いずれも、企業ではそれぞれの企業間の競争環境や法制度の変化に応じた支援業務を必要としていることが窺われるなど、多種多様にわたる内容である。

次に、依頼内容と依頼企業の賃金管理能力（後述）の関係を検討してみる。第1に、企業の従業員数が多いほど賃金管理能力は高いか、企業によっては必ずしもそうではないという実態がみられる。一般には従業員数が多くなればなるほど様々な属性を持った従業員構成になり、数多くの様々な種類の業務を分担している。従業員数が多くなればなるほど、経営者は多くの様々な従業員を想定して、賃金管理においても従業員の労働力を「より効率的に発現してもらうための条件や環境を整備・管理」するために様々な制度、施策を準備し、組み合わせることにより、できる限り多くの従業員に経営者の理念を理解してもらえよう、それぞれの業務に取り組んでもらうことを期待する。従業員は、企業の様々な制度、施策を通して経営者の理念や従業員に対する期待を理解し、それらを拠り所にして自らの働き方や行動の枠組みを形づくっていくことになる<sup>5</sup>。したがって、企業の賃金管理能力が高くなければ経営の阻害要因となりかねないのである。

第2に、従業員数の大小はともかくとして、経営者は従業員の有効活用を一層促進するために、様々な制度、施策を準備し、または既存の制度改定などをしようとする。このような場合も、経営者の想いを具体化できるような賃金管理能力を備えているかが問われることになる。

## 3. 企業の賃金管理能力の段階区分と実情

図表2は、企業の賃金管理能力を段階的に6項目に分けたものである<sup>6</sup>。図表2の賃金管理能力をみると、様々な領域のしかも1、2年から3、4年にわたる習熟・経験を要する専門能力・技法を必要とするものがあるというよい。これらに関連するものの他、労働社会保険関係諸法令の解釈、適用などの実務処理、税法の他、財務・会計、経営組織、人事労務の運用、労使関係などについての専門知識と実務処理能力などが必要とされる。

5 例えば、成果主義賃金については、次のように考えられる。成果主義は、賃金管理上は企業への貢献度と報酬（特に、金銭的報酬である賃金）の支払効率を高めようと考案されたものと思う。ところが、企業は、自社と従業員との間には長期の取引関係（雇用）を想定しながら、他方では貢献度と報酬の関係については短期に決済しようとしたことから、従業員からみると公正に欠けるものと写りました。このことから、従業員の働く意識の変化や行動変容に結びつかないなどの重大な問題点が明らかになったといえる。

6 古川昇『中小企業のための賃金の決め方』日経文庫、1979年。



賃金管理能力の段階区分A～Fは、それぞれの段階における賃金管理能力の基本的内容とその概要を特徴的に整理したものであり、高位の段階はそれぞれ下位の段階における能力を具備していることを前提している。

大企業、中堅企業においては、概ね段階D以上にあることが普通にみられるので、本稿では段階Aから段階Cについて少し詳細にみてみたい。図表2の段階区分は従業員数だけで画一的に判断することはできないのはもちろんであり、中小企業に比較的多くみられるといった程度のものである。しかし、すべての中小企業にあてはまるということでもないことをお断りしておく。

### (1) 段階A・段階B

段階Aは、毎月定期的に繰り返すまたは発生したつど処理しなければならないもので、きわめて定型的・繰り返しの事務処理が中心である。段階Aは、従業員を雇用する企業（団体、個人事業を含む）は毎月定期的に賃金の支払いをしなければならないので、企業として存続し事業活動を継続して行うための最低要件といってよいものである。中小企業においては、経験的には段階Aにも満たない企業がみられるのも1つの現実でもある。

段階Bは、従業員の賃金人事関係記録、月々の賃金支払いや年2回の賞与の支払い記録、企業業績に関する記録ができるといった段階である。賃金管理の現状を把握できる事務処理態勢は整えられているにしても、賃金管理面での改善のために積極的に活用されているかが問われる。

（段階A・段階Bの実情）これらの段階では、例えば、従業員の平均年齢や平均勤続年数、平均所定内賃金、平均賞与、年間賃金、またはこれらの男女別・職種別などのデータもしくは時系列のデータがない、またはこれらのデータ作成に相当の時間を要するなどといった例がみられる。また、個々の賃金額や昇給額を決定するにあたり、社会保険料から逆算して決定するなどの例もみられるものもある。このような場合には、賃金制度を作り、仮に昇給基準や賃金表を作成したとしても、結果的には活用されないといった状況に陥りがちである。また、段階A、段階Bでは、新しい賃金制度導入を計画した場合などに、労働時間管理や勤怠管理上の課題が解決できていないために新しい賃金制度とのリンクが難し

図表2 企業の賃金管理能力（段階区分）

段階	基本的内容	概要
A	賃金計算・支払いができる	賃金計算と支払いのための各種の関連帳票の記入、収集、計算、袋詰め（振り込み）、支払い、確認等が正確で能率的にこなせる。
B	賃金人事関係記録を整理できる	個々の従業員の賃金人事関係記録、部門別・項目別等の賃金支払い結果及び企業業績関係記録が整理されている。
C	社内外の賃金関係資料を整備できる	昇給、賞与、期末一時金の支給、退職金制度の改定等のために、企業業績からみた適否、一般水準や物価生計費との比較検討等ができる資料が整備されている。
D	賃金動向の把握、対応策が策定できる	昇給、賞与、期末一時金の支給、退職金制度の改定等について、労働組合もしくは従業員の意向を的確に理解・把握し、その可否、問題点等が指摘でき、対応策を策定できる。
E	人事考課の策定、考課者訓練ができる	昇給・賞与等の考課制度の策定、改定、運用にあたっての考課者訓練、日常業務での活用の徹底等を図ることができる。
F	職務・職能の分析、評価ができる	職務・職能の分析、評価、等級・資格の格付け、初任格付け、昇格基準の設定、運用及びその改定、調整等の立案、説得等ができる。

資料出所：古川昇（1979）『中小企業のための賃金の決め方』日経文庫から、筆者が一部修正し一覧表に整理した。

い例などもみられることがよくある。

(段階A・段階Bとアウトソーシング) 段階A、段階Bの企業が賃金計算をアウトソーシングしている場合には<sup>7</sup>、少なからず問題を抱えている例もみられる。自社内で賃金計算は行っていないくとも、アウトソーシングすることによりその事務処理能力を有しているため、定期的な賃金支払い事務には何ら支障はないといえる。しかし、賃金計算、賃金支払い事務は、定型的な事務ではあっても、従業員の働く意識や価値観、仕事の内容、職場の人間関係、上司のパーソナリティや行動パターンなど、多くの要因が関連した複合的なプロセスである人事労務管理の最も入口の基本となる管理過程にあたるものであることから、このような過程自体を他に委ねるという選択は、経営者の「人そのものに対する関心の低下」<sup>8</sup>を現している場合がある。もちろん、これらの事務をアウトソーシングすることにより、間接部門を効率化し、その省力を段階Cへ、またはそれ以上の段階へと振り向けようとする積極的な経営姿勢に基づくものであれば望ましい。しかしながら、段階A、段階Bにおいては、このような構想の下でアウトソーシングしているか疑問のある企業がみられることが多い。

段階A、段階Bは、小企業では少なからずみられる。大企業においても業種によっては、多くはないと推測されるがみられないことはない。

段階Bの場合には、経営者が賃金管理上の問題点に気がついたとしても、社内での検討・改善はほとんど停滞するか、空回りしてしまうことが一般にみられる。

## (2) 段階C

昇給、賞与の支払いや賃金制度改定のための比較検討のデータが整備できている段階である。中小企業の場合は段階Cにある企業が少なからずみられ、大企業においても業種によっては段階Cにある例が比較的にみられるところである。

段階Cから段階Dに至らない企業においては、経営者の賃金管理に対する関心が定まっていなかったり必要な人材が養成されていないかのいずれかが推測される。後者の要因が少なからずあるように思われる<sup>9</sup>。これらの場合には、仮に人事管理・分析を支援するIT(情報技術)サービスを受けたとしても<sup>10</sup>、提供されたデータを読み取って自社内で制度の導入や改定に結びつけ、社内での検討を経て実施に至る過程をコントロールできる素養を持った人材が不足していることが多く<sup>11</sup>、せっかくのデータを活用できないという問題点を抱えている例もみられる。

7 日経産業新聞2009.11.30付によると、「給与や社会保険など賃金に関連した人事部の業務を請け負うサービスの利用が広がっている」。

8 守島基博[社会科学としての人材マネジメント論へ向けて]日本労働研究雑誌2010年7月号

9 現在、多くの企業で人事部門の企画力や社内への影響力が低下しているといわれている。この背景には、バブル経済崩壊以降、経営環境が厳しくなるたびに人事部門を含めて管理部門のリストラが進められ、またアウトソーシングが進められたことが指摘され、結果的に人事労務に関するノウハウが失われていった企業も多いとされる(日経産業新聞2010.3.4付)。

10 日経産業新聞2011.9.5付は、給与計算代行大手企業と大手IT企業は、クラウド経由で経営分析ソフトを提供するサービスを開始したことを報じている。

## 4. 賃金管理能力と企業が求めるもの

社会保険労務士が受託している法的手続業務の受託企業は、20人未満の小企業が多いとされている<sup>12</sup>。筆者の経験からは、これらの受託企業は賃金管理能力の段階区分にあてはめるとすると、現状では段階A、段階Bが圧倒的に多いと推測される。

これらの受託状況を念頭において、社会保険労務士の関与状況、企業から求められていることについて考察する。

### (1) 企業が求めるもの

社会保険労務士が企業から、例えば法的手続やいわゆる賃金計算業務の依頼を受ける場合、賃金管理能力との関連でみると、企業のねらいは一概にはいえないがおおよそ3つに区分できるようである。主として段階A、段階Bの企業を念頭において区分すると、次のとおりである。

- a. 法的手続、賃金計算業務に加えて段階Bまでは求めないもの。
- b. 法的手続、賃金計算業務に加えて段階Bを求めるもの。
- c. 法的手続、賃金計算業務に加えて段階Cまたはそれ以上を求めるもの。

aは、基本的には法的手続業務や賃金計算業務が滞りなく処理されればよいとするものである。段階Aの企業に少なからずみられる。例えば、従業員に関する基本的データさえも一覧できる形に整備されていないなどである。

bは、法的手続業務や賃金計算業務が滞りなく処理されるだけでは不十分とし、個々の従業員の賃金、人事関係記録の他、部門別・項目別の賃金データ、企業業績関係のデータを整理したいとするものである。さらには、地域や同業他社の賃金水準や従業員間の賃金格差などに関する関心もしばしばみられる。

cは、法的手続業務や賃金計算業務が滞りなく処理されることは当然のこととし、個々の従業員の賃金、人事関係記録の他、部門別・項目別の賃金データ、企業業績関係のデータの整理についても必要なサービスの提供を求められることがしばしばあるといったものである。さらに、地域や同一都道府県内だけではなく全国の動向について、賃金水準や賃金格差などだけではなく人事労務管理諸制度に関する幅広い情報や資料の提供を求められることも少なくない。

---

11 アウトソーシングについては、委託者側ではサービスの品質を制御できないという問題点があるといわれている。委託者側が委託業務内容に関する専門知識を維持することができれば、ほぼ防ぐことが可能である。しかし、専門知識は、サービスとして提供されたデータ（紙面上の）を読み解く能力だけでは不十分である。提供されたデータの背後にある従業員の意識や日常行動を読み取る能力(可視化)、現行の制度・基準・規範は従業員の意思決定や働き方にどのような影響を及ぼしているかを洞察する能力、そしてこれらの分析結果を次の新たな制度改定へと結びつけていく能力と技法など、多岐にわたる。これらの専門知識を涵養し、企業としてのノウハウにまで高め蓄積するためには、日頃から様々な職場(現場)・従業員とのコミュニケーション力を高めておかなければならない。アウトソーシングの委託者側においては、これらの専門知識を有する人材が乏しい例がみられる。賃金管理能力の段階Cまでの企業で、アウトソーシングしている企業の場合は、提供されたデータがどれほど活用されているか、疑問を感じる例も少なからずみられる。

12 『専門的職業の労働市場に関する調査研究』日本労働研究機構 資料シリーズ、1999年92号。

## (2) 企業の成長段階と賃金管理能力

小企業の場合は、賃金管理の専門担当部署があるところはもちろん、専任の担当者もいない例が少なからずみられる。「雇用管理（人事労務管理）を担当する組織（課、係）」の有無に関する調査では、10人以上の規模ではほとんどの企業があるとしている<sup>13</sup>。中小企業では、社長(または社長の親族など)が自ら人事労務などの事務を行っていることも多い。もちろん、賃金計算や支払い事務は従業員（兼任）が行うのが普通にみられ、法的手続業務に含めて賃金計算事務を一括してアウトソーシングしている例もみられる。

企業の成長段階別にみた場合、経営要素は売上確保期においては事業資質に次いで経営者の役割のウェイトが大きいとされている。売上確保期を経て利益確保期、利益改善期へと進展するにしたがい、経営要素はしだいに経営者の役割が小さくなり、経営管理システムのウェイトが大きくなるとされている。企業の成長段階に合わせて経営要素とそのウェイトは変化していくので、賃金管理能力についても成長段階にマッチした段階へと向上させていく必要があるものと思う。モチベーションに関する理論の1つであるマズローの欲求階層説に従うとするならば、広く人事労務管理諸制度についても企業の成長段階に応じて働く従業員の欲求階層が上がっていくことを想定し、より高次の欲求を満たす制度、施策を整備していく必要があるとみるべきであろう。

企業がこれらの制度、施策をタイムリーに整備していくためには、企業の賃金管理能力をより上位の段階へと高めていかなければ、対応できない事態を招くことになる。したがって、社会保険労務士にとっては、企業の成長段階に先行する形で、または少なくとも企業の成長段階に応じて企業の賃金管理能力を高めていくことが重要な使命であるといわなければならない。

## (3) 留意点

ア. aの場合は、基本的には法的手続業務や賃金計算業務が滞りなく処理されればよいと考えるものの、必ずしも自社の従業員の働き方や賃金（単に水準だけではなく、決め方や従業員間の諸格差などを含めて）の現状に満足していない例もみられるところである。このような企業の中には、なんらかの制度、ルールなどを定めたいとする欲求を持ちながら、段階Bまたは段階Cへの模索を続けている企業が存在する。bの場合にも、同じような例がみられる。

この場合、段階Bまたは段階Cへの模索を続けている企業の中には、委託した社会保険労務士に対し、折にふれて経営上の問題点や人事労務管理諸制度に係わる様々な情報を発信している場合と発信していない場合があることが推測される。

第1に、企業は様々な情報を発信しているが相応の反応または満足が得られていない事情としては、社会保険労務士の側が企業からの情報発信に気づかない場合と、気づいてはいるがさほど積極的に対応し切れていない場合があるように推測する。気づいてはいるがさほど積極的に対応し切れていない事情としては、社会保険労務士の側に問題があると思われる。社会保険労務士の業務区分でいうと法的手続業務を主とし、支援業務を従（極端な場合には、ほとんどゼロに等しいものまでを含む）とする社会保険労務士としての事業姿勢が影響していることが推測されるのである。または、企業の賃金管理能力からみて、社会保険労務士の賃金管理能力との間にギャップを感じ取っていることも推測される。

法的手続業務を主としている場合には、日頃の業務の打ち合わせや情報提供は関係法令の解説や改正

13 『中小企業の雇用管理サービスニーズに関する調査研究』雇用促進事業団雇用職業総合研究所 職研調査研究報告書No.81、昭和63年9月。



事項などに関する説明、所管行政官署の窓口対応などの多くは法律や所管行政官署における実際上の取扱いなどに関する内容に偏りがちになり、支援業務に関する情報提供は必ずしも積極的に行われていないといった向きも少なくないようである<sup>14,15</sup>（企業の担当者には提供している場合であっても、担当者から経営者に伝わっていないということもある）。このような企業と社会保険労務士の関係のもとでは、企業はますます法的手続業務に関係のあることのみを発信・提供するといったしだいに限定的な結びつきに陥ってしまいがちである。しかし、企業は、必ずしもこのような社会保険労務士との関係に満足しているとは限らないので、注意を要するところである。このような限定的な結びつきが強くなるにしたがって、法的手続業務に関する社会保険労務士への報酬は、限りなく価格競争的にならざるを得ないといった図式が描かれるようである。

なお、支援業務関連の業務に積極的に対応し切れていない場合には、受託している社会保険労務士は、適宜、他の社会保険労務士を受託企業に紹介することにより、受託者としての使命・役割を果たしている例もみられる。

第2に、発信していないまたは明確に発信していない事情としては、企業は社会保険労務士との継続的な関係の中で依頼業務を固定的・限定的なものとして理解したり、支援業務にあたるものは依頼の内容を

#### 14 法的手続業務と支援業務の違いを考えておきたい。

第1に、準拠するモノサシの違い。手続業務は、法律及び必要に応じて発出される通達等、所管行政官署の指導に沿ったものでなければ、原則として完結しない。支援業務の多くは、法律や所管行政官署の指導などに影響を受ける割合はごく狭く、多くはない。社会経済の動きや企業の動きなどを踏まえながら、自らの考え方、経験によるところが大部分を占める領域である。

第2に、業務の質的な違い。手続業務は、定型的なものが大部分を占める。もちろん、労働社会保険の審査や不服申立等の業務には極めて高度な専門性を要求されるものもある。支援業務は、企画力・創造性、高度な専門性、技法などを要するものが大部分である。

第3に、業務遂行上の違い。手続業務は、基本的には労働集約的であり、代替可能性の高い業務である。支援業務は、一身専属的であることが多く、代替可能性はゼロではないにしても限りなく小さいといえる。

第4に、市場の違い。主に手続業務を必要とする企業と支援業務を必要とする企業(または、関心を寄せる企業)とでは、企業の成長・発達段階が異なることがあり、経営者の経営課題の内容、課題解決の優先度とその対応方法などに違いがみられることが多い。

#### 15 法的手続業務と支援業務の違いから、サービスを提供する側としての準備の仕方は異なるように思われる。

第1に、準拠するモノサシの違いからは、業務遂行の方法、思考の順序が異なる。日頃の業務遂行にあたり、法律や所管行政官署の指導などに大きく影響を受ける形で思考し判断することが日々継続する場合には、そのような思考パターンに慣れ親しんでしまい、自らの独自の判断基準を先送りにすることになりがちである。このような思考パターンから、支援業務に取り組む段になり専ら自らの考え方や判断に急遽切り替え、支援業務がスムーズにこなせるモードにチェンジできるかというところとそれほど単純なものではないように思うのである。

第2に、業務の質的な違いから支援業務において求められる企画力・創造性、高度な専門性、技法などを修得するには、相当の時間と費用投資が必要である。あわせて、経営や人事労務に関する“カン”どころは相当程度の時間と経験とたゆまない積極的な取り組みの中から生まれてくるものと思う（どのような仕事であっても、その仕事に特有の技術・技法と“カン”どころは相当程度の時間と経験に裏打ちされたものである）。

第3に、市場の違いからは、経営者に対するプレゼンテーションの違いをあげることができる。経営者の想い、ニーズ、経営者が先々どのような展開を秘めているのか、適確に読み取り、洞察しながら、社会保険労務士は経営者の問題意識の深化や経営者自らの再認識を促すような効果的なプレゼンテーションを工夫しなければならない。

超えるものとの認識が強く働いていることが推測されるのである。これらの場合には、両者の間に支援業務にあたる話題を避けがちになることもめずらしくはない。このような関係の場合は、社会保険労務士の側からの日頃からのプレゼンテーションを工夫することにより、「社会保険労務士として対応できること、処理できることの範囲や分野」を積極的に開示し、双方の意思疎通を図ることにより、支援業務への展開を図ることができるように思う。

これらのいずれの場合にも、支援業務に係わる業務については、企業は法的手続業務を委託する社会保険労務士とは別に、支援業務を主とする社会保険労務士にその業務を依頼する例もみられる。この場合には、一社に複数の社会保険労務士が関与することになる。弁護士業務においては、大企業ほど一社に複数のそれぞれの分野を専門とする弁護士が関与していることはめずらしくはない。企業は、社会保険労務士業務においても、業務内容に応じて棲み分けることを考慮する必要があるかもしれない。

イ。cの場合は、より自社にあったデータだけに限らず、自社よりも上位の企業や広く日本(業種によっては海外)の動向に関する情報提供を求められることが多くなる。したがって、cの場合には、社会保険労務士は積極的に法的手続業務よりも支援業務を主とする事業姿勢に転換を図っていく必要があるように思う。cの場合には、業務内容に応じた棲み分けがいつそう進展するものと思われる。

ウ。aからcのいずれにおいても、社会保険労務士が法的手続業務や賃金計算業務を受託している場合には、これらの業務から収集できるデータを基礎にして、様々な情報もしくは提案を企業に提供できる機会を豊富に持っているということが出来る。この点は、他士業との大きな違いである。

このような利点を活かして、法的手続業務や賃金計算業務から得られるデータを活用し、例えば少なくとも賃金水準や従業員間の賃金格差などに関する一覧表(グラフ化したもの)を作成し、現状分析、診断することが可能である。日頃の企業へのプレゼンテーションの中で、これらの分析結果を提供しながら、経営者の関心や課題により近づくことが可能となる<sup>16</sup>。

## 5. 企業からみた依頼事情と考慮すべきこと

支援業務を念頭において、企業が社会保険労務士に依頼する場合、そのねらいや効果はどのようなものが期待されているか、また考慮すべきことについて考察する。

---

16 法的手続業務を展開する中から支援業務への受託に結びつける、といった議論がある。たしかに、そのようなことが想定できないわけではない。しかし、主として支援業務を積極的に展開し支援業務のウェイトを高めていこうとする基本方針に立つとすると、相当の時間を要するもののように思われる。2つの側面から、考えてみたい。

第1に、市場の違い、経営者の認識の違いが挙げられる。先に触れたように、経営者の経営課題の内容、課題解決の優先度とその対応方法などには違いがある。社会保険労務士は経営者が自ら気づくことに期待し、その気づきを促すような効果的なプレゼンテーションを継続的に、時には執拗に、粘り強く継続させなければならないように思う。

第2に、受託する社会保険労務士の側の問題である。業務の遂行にあたり、準拠するモノサシの違いと業務の質的な違いに係わることである。手続業務と支援業務の違いで挙げたように、業務遂行の思考方法が異なり支援業務に求められる企画力・創造性、高度な専門性、技法などの修得は、一朝一夕に身につくことではない。普段の思考の訓練(慣れ)や修得は、極論すると日頃からの継続的な積み重ねの中から生まれるものといってよいように思う。少なくとも、法律や所管行政官署の指導などに準拠するような思考方法を適宜切り替える柔軟さを持ち合わせていなければ支援業務への取り組みはなかなか難しいように思う。

## (1) 依頼のねらい

おおよそ、3つに分けることができるように思われる（図表3参照）。

- a. 法適合性の確保。
- b. 技法・運用方法の社内移入。
- c. 制度導入（改定）に関する社内における合意形成の促進。

図表3は、企業の賃金管理能力に応じて、企業が社会保険労務士に依頼するねらいはそれぞれ異なることを整理してみた。もちろん、一概にいえることではないが、一応の目安としてみるができるように思う。

### ①法適合性の確保

企業は法令に適合した制度を作り、導入・運用しようとする。社内で検討しきれない場合、そのチェックを第三者である社会保険労務士や他に委ねることがある。段階A、段階Bにおいては最も重視される点である。段階C、段階Dにおいては重視する、段階E、段階Fにおいてはほとんど重視していないか、まったく重視していないといつてよいように思われる。

### ②技法・運用方法の社内移入

企業が新しい制度・基準を作り、または既存の制度などを改定しようとする場合、自社内では対応できないといった事情が想定できる。このような場合には、社会保険労務士に現状分析から制度設計、運用基準の策定、運用指導まで幅広く依頼したり、制度設計は自社内で作成したとしても細部にわたるものもしくは運用基準については社会保険労務士に依頼したりすることがある。

段階B以上、特に段階C、段階Dにおいては、経営環境の変化の中で環境適応のための新しい制度・基準づくりをスピードアップさせるためにも、技法・運用方法の社内移入は最も重視されがちである。段階E、段階Fにおいては、社内に必要な人材を確保できているだけでなく、ノウハウも蓄積できていることから第三者に委ねる度合いは多くはない。

図表3 企業の賃金管理能力を段階的にみた依頼の主なねらい

	法適合性	技法の移入	合意形成
段階A	◎	△	△
段階B	◎	○	△
段階C	○	◎	△
段階D	○	◎	○
段階E	△	○	◎
段階F	△	△	◎

資料出所：筆者作成。

(注) 企業の賃金管理能力に応じて、依頼の主なねらいの違いを筆者の判断で一覧表にしたもの。

- ◎ : ねらいのうち、最も重視する
- : ねらいのうち、重視する
- △ : ねらいのうち、ほとんど重視しない

段階C、段階Dにおいては、次のような状況がみられるので、技法・運用方法の社内移入は最も重視されることになる。

- a. 制度導入（改定）の前提となる現状把握・分析ができない。
- b. 問題点の所在が絞り切れない。
- c. 改善・改定の方向づけができない。
- d. 新しい制度や改定の青写真が描けない。
- e. 自社内の他の既存の制度、基準と整合的か、判断できない。
- f. 自社内の各層の関係者（含む、労働組合など）に説得、周知ができない。

バブル経済崩壊以降、人事部門を含めて管理部門のリストラが進められ、またアウトソーシングにより、人事労務管理に関するノウハウが失われている中で、まさに必要な人材の確保、優劣により、結果的に第三者である専門家に委ねざるを得ないといった状況がみられる。

### ③制度導入（改定）に関する社内における合意形成の促進

企業は、経営環境の変化の中で、環境適応のために新しい制度・基準づくりを進め、従業員に意識改革を求め新しい働き方を普段に求めようとする。しかし、「すべての改革は長い間の慣行との調整が必要」<sup>17</sup>であることから、新しい制度、基準づくりには自社内の他の既存の制度、基準との調整だけではなく、自社内の各部門、労働組合や従業員各層との合意形成を促進することは、人事担当者にとっては最大の関心事となる。企業は、新しい制度、基準づくりにあたり、自社内での労働組合を含めた合意形成を促進するために第三者である専門家に依頼することがある。段階E、段階Fの特に大企業においては、最も重視され<sup>18</sup>、段階C、段階Dにおいても、重視する度合いは高いといっ

てよいであろう。

企業は、新しい制度、基準づくりにおいては、社会保険労務士に対しても合意形成促進の役割を大なり小なり期待しているものと思われる。

#### （2） 依頼の効果

企業は新しい制度、基準づくりにおいて、様々なねらいと効果を期待して社会保険労務士を含め第三者である専門家に、新しい制度、基準づくりを依頼することがある。考えられる効果として、3つをあげる。

- a. 制度導入（改定）の効率向上。
- b. 人事労務管理上の公正の担保。
- c. 経営者の人事労務管理者であることの機会取得。

#### ①制度導入（改定）の効率向上

企業によっては、「問題は、おおよそ分かっている（つもり）が、何を準備し、どこから手をつけた

17 森五郎『人事・労務管理の基礎知識』日経文庫1992年

18 楠田丘著 石田光男監修・解題『〈楠田丘オーラルヒストリー〉賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史—』の書評（遠藤公嗣 日本労務学会誌第8巻第1号 2006年）では、特に大企業を念頭において、「賃金制度改革を発起した賃金実務者は、楠田に何を期待するだろうか。それは、改革の具体的な内容というよりも、それが社外の『社会的権威』としての楠田によって宣伝されることである…。改革に他部署や企業内組合を賛同させるためである。」と評されている。



らよいか、いま1つ分からない]、「かといって、悠長なこともいっておられず、さほど時間をかけることもできない」といった声が聞こえてくることもある。

技法・運用方法の社内移入の項で述べたような自社内で現状分析や新しい制度や改定の青写真が描けないといった状況では、自社内で基礎的なことから学習し様々な情報・資料を収集・検討しながら、青写真を描くという進め方は、作業効率という点では著しく低いものになってしまいがちである。このような場合には、第三者である専門家に依頼することにより効率的な制度導入・改定を進めたいと期待される。人事部門を含めて管理部門のリストラまたはアウトソーシングする中で、経営のスピードを高めるためには、経営のパートナーとしてのそれぞれの専門家の役割は高まっていくものと思う。

## ②人事労務管理上の公正の担保

人事労務管理諸制度は、従業員の納得と公平さが確保されなければ、経営者の理念、従業員に対する期待を十分浸透させることが難しく、ましてや従業員の行動変容まで期待することはできないといっよい。新しい制度の導入や改定にあたり、従業員の納得と公平さを確保し、従業員に対しこれらの懸念をできる限り払拭するために、現状分析から制度設計や運用基準の策定、運用開始に至る過程のできる限り早い段階から、社会保険労務士が関与することは公正を担保するものであると受けとめられることとなる。

## ③経営者の人事労務管理者であることの機会取得

「経営者の役割」は、企業の成長段階のうち「売上確保期」、「利益確保期」では、「経営管理システム」より大きいといわれている。「利益改善期」、「利益創造期」へと成長していくに従い、「経営者の役割」はしだいに小さくなっていくとされている。しかしながら、中小企業では、社長(または社長の親族など)が自ら人事労務などの事務を行っているところも普通にみられる。中小企業の社長は営業や製造の専門家が多く、人事労務管理の細部にまではなかなか眼が行き届かないという例も少なからずみられるのが実情である。このような社長にとって、人事労務管理の分野において、第三者である社会保険労務士などの専門家が関与することは、経営者が人事労務管理者であることのまたとない機会であると思われる。

### (3) 考慮すべきこと

第三者である社会保険労務士などの専門家が、企業から制度導入・改定について依頼を受ける場合、考慮すべきことを2つとりあげたい。

ア. 企業からの依頼内容は、ときとしてその企業の賃金管理能力を大きく超えるような内容であることが少なからずある。依頼内容と賃金管理能力とのアンマッチである。例えば、これまで従業員の賃金(個別賃金)を決めるにあたりなんらかのモノサシらしいモノサシによることなく賃金決定を行ってきた企業から、「人事考課制度を導入し評価結果を反映した賃金決定方式を導入したい、しかも直ぐに」といった相談を受けることがある。このような相談を受け、いろいろな角度からヒアリングをし人事や賃金に関する資料の提供を受け、現状の把握と問題点の分析を進める。その結果、おおよそ段階B、段階Cの企業であることが判明し、しかも「初めて評価者としての経験をする管理者が多い」、評定される部下にしても「初めて他人から評価される経験をする部下が多い」、「部長、課長の不在、兼務者が多い」、「管理者としての管理能力、パワーが足りない」、「上司・部下間に様々な不信感がある」、「賃金などについて従業員の意向が把握できていない」、などなどの職場の様々な様相が明らかになってくる



ことがある。このような職場実態のもとでは、経営者の意向にしたがい、いきなり評価結果を反映した賃金決定方式を導入することは、まさに手順前後の感がある。作業段階を区分し経営者と制度導入に至る過程について優先順位を明確にし共有化することから、作業を始めた方がよい場合がある。

イ. 企業からの依頼内容をみると、2つに分けることができる。

a. 「現状をなんとか変えたい（なんとかしたい）」などの漠然としたもの

b. 「年俸制を導入したい」、「役割給を導入したい」、「評価制度を導入したい」など、ある特定の制度、仕組みの導入、改定に関するもの

aは、賃金管理能力の段階Aから段階Dまでの企業にみられる。bは、賃金管理能力のいずれの段階においても、まんべんなくみられる。

aの場合、受託する側がある1つの制度、賃金決定方式（例えば、職能給や役割給など）を推奨する例がある。大企業においても、まみられる。

受託する側が推奨するある1つの賃金決定方式は、個々の企業がこれまで運用してきた賃金決定基準を振り返った場合、例えば年齢給・勤続給→総合決定給→(職務給)→職能給→役割給などといった、それぞれの決定基準を設定し、運用してきた経験、ノウハウやいわゆる“カン”どころなどが人事担当者だけではなく一人ひとりの管理者に共有化され蓄積されている場合には、比較的受け入れやすいものでもあり、経営者の制度導入・改定のねらいを達成しやすいといえる。

このような条件が備わっていない企業においては、ある1つの賃金決定方式を推奨し導入した場合には、制度導入・改定後に実際に運用してみてはじめて様々な不具合に気づき、個々の管理者の運用レベルが低くて運用できないなどの様々な問題点に遭遇し、知らず知らずのうちに元の制度に戻ってしまったという例も少なくない。このような例などは、推奨されたある1つの賃金決定方式が先に触れたようなその時々の風潮に倣った方式である場合には、特にそのような傾向がみられることが多い。依頼した企業の側は、いわば“丸投げ”の形で依頼したというものであり、賃金管理能力の段階C以下の場合には比較のみられる。

なお、特に気をつけなければならないのは、社会保険労務士が著名なコンサルタントと同じような目線でその時々の風潮に倣った方式を推奨し、結果的に様々な不具合が生じた場合には、社会保険労務士全体に対する信頼低下につながる恐れがあるということを経営者に銘記しておくべきではないかと思う。

bの場合、企業からの依頼のままに、例えば役割給なら役割給の制度設計、運用基準などを策定し導入できたとしても、従業員がどのように役割給制度を理解し、意欲の向上を図り、自らの行動変容に結びつけるかを念頭においておく必要がある。従業員の意欲の持ち方、働き方は、単に賃金制度のみで決定づけられるものではない。しかし、中小企業における労働条件の多くは、賃金に関するものが大部分でもある。賃金は動機づけ要因として作用する力は弱いものの、従業員は賃金制度と他の人事労務管理諸制度（採用のあり方、長期雇用か短期雇用か、人材の育成・活用方針、配置・異動のあり方など）とのトータルとしての労働条件が相互に補完し合うシステムとして理解してはじめて、経営者の理念を受容し自らの行動変容に結びつけようとする。

## 6. おわりに

本稿では、企業における賃金管理能力の概要を紹介し、それぞれの段階の実情、その段階ごとに社会保険労務士がどのように関わっているか、どのようなかわり方が求められているかについて考察した。特に中小企業の賃金管理能力は、筆者自身の多いとはいえない拙い経験を通して、私見としてその一端

を記してみたが、全体的には必ずしも高い水準にあるとはいえない。もちろん、一概にいえることではない。

企業と従業員間の労働条件は賃金に係わることだけではないが、特に中小企業においては全体的に低い労働条件だからこそ、特に賃金に係わる内容はより目立つ存在であり、経営者としては常々心配りが欠かせないといっていよいであろう。多くの企業は、従業員の働く納得度を高め公正を確保し生産性の向上を図るために、賃金管理能力を高めるよう努力している。社会保険労務士は、このような企業の努力に向き合って1つひとつその階段を登るよう支援することが求められているように思うしだいである。

最後に、今回のテーマを与えていただいたせっかくの機会でもあるので、連合会及び同社会保険労務士総合研究機構に期待したいことを記させていただくことにする。第1に、少なくとも企業の賃金管理能力に見合った形での社会保険労務士の支援業務に関する資質の向上のための具体策を早急に立案し、長期的な観点から計画的に実施していただきたいと願うものである。第2は、第1と関連するものであるが、研究機構における労働関係に関する各種統計調査の実施を含めて調査研究の充実を図っていただきたいということである。人事労務管理の専門家としての人材養成は、単に研修によるだけでなく、各種の調査研究活動や啓発・支援活動を通して一層得高められるものとの思いからである<sup>19</sup>。

---

19 筆者は、平成8年4月から同19年3月の間、旧労働省の事業としてスタートした「中小企業賃金制度支援事業」を推進する全国労働基準関係団体連合会「中小企業賃金制度モデル等作成委員会」の委員として活動する経験をすることができた。この間の事業推進のために、「中小企業賃金制度アドバイザー」が養成され各都道府県に配置され、各地域、各種業種団体において個別支援、団体支援などを通じて様々な支援活動が展開された。具体的な支援活動に従事したアドバイザーは、多くは社会保険労務士から選任されたこともあり、国の事業推進のためであったとはいえ、同事業は社会保険労務士にとってもその資質向上、人材養成にかけがえのない大きな貢献があったと思う。

## 参考文献

遠藤公嗣「楠田丘著 石田光男監修・解題『〈楠田丘オーラルヒストリー〉賃金とは何か―戦後日本の人事・賃金制度史―』の書評」日本労務学会誌第8巻第1号、2006年。

津田眞激『人事労務管理』ミネルヴァ書房、1995年。

古川昇『中小企業のための賃金の決め方』日経文庫、1979年。

森五郎『人事・労務管理の基礎知識』日経文庫、1992年。

守島基博『社会科学としての人材マネジメント論へ向けて』日本労働研究雑誌、2010年7月号。

『専門的職業の労働市場に関する調査研究』日本労働研究機構 資料シリーズ92号、1999年。

『中小企業の雇用管理サービスニーズに関する調査研究』雇用促進事業団雇用職業総合研究所 職研調査研究報告書No.81、昭和63年9月。

## 調査票

### 社会保険労務士総合研究機構

「多様な雇用形態における人事労務管理の実態と社会保険労務士の果たすべき役割に関する研究」

この度は、お忙しいところ本調査にご協力いただきありがとうございます。調査項目の説明をお読みいただきまして、ご回答いただきますようお願い申し上げます。

本調査にご協力いただきました個別企業情報は本研究機構内のみでの取り扱いとし、個別調査票は調査終了後に廃棄いたします。

なお本調査に関わるご質問は社会保険労務士総合研究機構事務局までご連絡いただきますようお願い申し上げます。

1. 貴社の概要についてお伺いします。

①企業名			
②本社所在地			
③事業内容			
④設立年	西暦	年	⑤資本金額 万円
⑥決算日	毎年	月 日	⑦労働組合の有無 有 ・ 無

2. 貴社の経営状況についてお伺いします。

	2002年	2007年
①売上高	億 万円	億 万円
②経常利益	万円	万円
③店舗数	店舗	店舗
④店舗総面積	m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>

3. 貴社の従業者状況についてお伺いします。回答は太枠内にご記入下さい。

(1) 従業者の平均勤続年数を太枠内にご記入下さい。

①正規社員	年	②契約社員	年
③パート社員	年	④アルバイト社員	年
⑤その他( )	年		



(2) 2007年の決算時点における従業者数をご記入ください。

						年 月 日現在	
	直接雇用				間接雇用		
	正規社員数		非正規社員数		派遣社員等数		
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
①20歳未満	人	人	人	人	人	人	
②20歳～40歳未満	人	人	人	人	人	人	
③40歳～60歳未満	人	人	人	人	人	人	
④60歳代以上	人	人	人	人	人	人	
⑤合計従業者数	人	人	人	人	人	人	

(3) 最新の従業者数をご記入ください。

				2002年	2007年
社 内	正規社員数	①管理職数	男	人	人
			女	人	人
		②非管理職数	男	人	人
			女	人	人
		③正規社員数(小計)			人
	非正規社員数	④契約社員数	男	人	人
			女	人	人
		⑤パート社員数	男	人	人
			女	人	人
		⑥アルバイト社員数	男	人	人
			女	人	人
⑦その他 ( )		男	人	人	
	女	人	人		
⑧非正規社員数(小計)			人	人	
社 外	⑨派遣社員数	男	人	人	
		女	人	人	
	⑩その他 ( )	男	人	人	
		女	人	人	
⑪社外社員数(小計)			人	人	
⑫合計従業者数				人	人

4. 貴社の正規社員に関する人事管理についてお伺いします。

(1) 定年制度についてお伺いします。

①定年は何歳ですか。定年年齢をご記入下さい。

( ) 歳

②定年後の再雇用制度または勤続延長制度を導入していますか。

ア. 導入している      イ. 導入していない

③【②でアと回答した方のみにお伺いします】

再雇用制度または勤続延長制度による雇用は最長何歳ですか。

( ) 年

(2) 正規社員の勤務形態についてお伺いします。

労働時間(所定内時間、残業時間、年間休日数など)についてご記入下さい。

--

(3) 正規社員の賃金体系についてお伺いします。

①賃金体系はどのような仕組みになっていますか。

例えば、管理職と非管理職における違いについてもご記入下さい。

--

②現行の賃金体系はいつから採用されていますか。西暦年数を ( ) 内にご記入下さい。

(西暦                  年)

③基本給を構成している内容をご記入下さい。

--

④正規社員の人事考課の方法についてご記入下さい。

--

(4) 福利厚生についてお伺いします。

正規社員のメンタル・ヘルス・ケアや、看護休暇、育児休暇、介護休暇を取りやすくするために独自に取り組んでいることはありますか。

①メンタル・ヘルス・ケア	
②看護休暇	
③育児休暇	
④介護休暇	

(5) 人材育成についてお伺いします。

①正規社員の能力開発のためにOJTやOFF-JTとして取り組んでいることはありますか。

①OJT	
②OFF-JT	

5. 貴社の非正規社員に関する人事管理についてお伺いします。

(1) 非正規社員の勤務形態と職務範囲についてお伺いします。

①職務範囲をどのように定めていますか。それぞれの職務で重要または主要な業務には◎を、業務の一部として関与しているものには○を付けて下さい。

	正社員	契約社員	パート	アルバイト	派遣社員
①接客販売					
②棚割り作成					
③商品陳列・値付け					
④商品補充					
⑤パック詰め					
⑥調理・加工					
⑦商品の(補充)発注					
⑧商品の整理・検収					
⑨ロス防止					
⑩価格改定					
⑪商品の店間移動					
⑫レジ業務					
⑬計数集計					
⑭作業割り当て					
⑮下級者指導					

②非正規社員の労働時間(所定内時間、残業時間、年間休日数など)についてお聞かせ下さい。

--

(2) 非正規社員の賃金体系についてお伺いします。

①賃金体系はどのような仕組みになっていますか。

②基本給の構成についてご記入下さい。

③諸手当の概要についてお聞かせください。

(3) 非正規社員の福利厚生についてお伺いします。

①非正規社員の福利厚生として取り組んでいることはありますか。





## 7. その他

現行の雇用管理の課題はありますか。どのような内容でも構いませんので、お聞かせ下さい。

質問は以上でございます。  
お忙しいところご協力いただきまして、ありがとうございました。  
なお、ご記入内容につきまして、ご説明いただける資料がございましたら、ご添付いただければ幸いです。

## 謝 辞

本調査は2008年度のプロジェクトの1つとして立ち上がった。「多様な雇用形態における人事労務管理の実態と社会保険労務士の役割に関する研究」という大きなテーマだけに、事前の打ち合わせを繰り返し、アンケート票の検討、調査先の選定と調査協力への依頼など、2009年ようやく調査が始まった。

しかし、調査が企業内部のことだけに、調査先の選定は難しく、ようやく3社が引き受けてくださった。また調査メンバーの海外在住などが重なり、思うように調査が進まない状況が続いていた。

その中で3名の研究員が10数回に及ぶ議論を経て、何とか本報告書が完成できたのは各方面の方々のご協力あってのことと感謝申し上げます。また、しんぼう強く、暖かく見守ってくださった社労士総研の方々、とくに島袋隆志研究員には様々な面でご尽力頂いたことを心より感謝申し上げます。本調査研究が、テーマの通り社会保険労務士の皆さんにとって役にたつことを祈念して謝辞とさせていただきます。

主任研究員 八幡 一秀

**社労士総研 研究プロジェクト報告書**

多様な雇用形態における人事労務管理の実態と  
社労士の果たすべき役割に関する調査研究

発行年月日 2013年3月1日発行

編集・発行 社会保険労務士総合研究機構

〒103-8346 東京都中央区日本橋本石町3-2-12

社会保険労務士会館

TEL：03-6225-5013 FAX：03-6225-4915