

事例 分析

安倍雇用改革と賃金水準 ——「限定正社員」の賃金実態

藤田 実

1) 日本郵便の新一般職

日本郵便は、2014年4月から総合職、地域基幹職、新一般職なるコース制を導入し、従来の一般職は地域基幹職となり、新一般職は有期雇用の非正規雇用労働者から試験により内部登用される(1図)。

新一般職は業務範囲、転勤範囲が限定され、業務は標準(定型)業務を中心に補助業務が中心となる(2図)。新一般職は役職登用は無し、転居を伴う転勤も無いが、勤務先が閉局になっても、近隣局に配置転換するという「約束」があるという。この意味では、職務限定型(ジョブ型)正社員というもので、有期雇用と比較すれば、雇用は安定している。

しかし賃金を見れば、低賃金雇用であることがわかる。新一般職の基本給は「役割基本給」と「役割等級」からなるが、「役割等級」は役職登用がないので、平社員水準の39,000円のまま据え置きとなる。「役割基本給」は査定昇給である。給与水準

は、期待役割等を踏まえ現行一般職(担当者クラス)と月給制契約社員(期間雇用社員)の中位程度で設計され、上限は204,100円であり、従来型一般職の上限281,400円と比べると、かなり低く設定されている。新一般職のモデル年収をみると31歳で役割基本給125,200円・成果給39,000円で合わせて164,200円が基本給で、これに諸手当99,526円が付いて月例給与は263,726円、賞与4.3月として年収は396万円である。一方、地域基幹職の標準だと32歳あたりで年収500万円であるから、年収ベースでは100万円ほど低い。地域基幹職の標準モデルは昇給がストップする50代なかばには年収750万程度になるが、新一般職は54歳の482万円が最高値で、55歳では467万円に下がって定年まで変わらない(1表)。このように中高年層をみると地域基幹職と新一般職では大きな格差が生じている¹⁾。

新一般職導入後の日本郵便の労働力構成をみると、従来の主任・一般職(地域基幹職)は大幅に

【1図】日本郵便のコース制

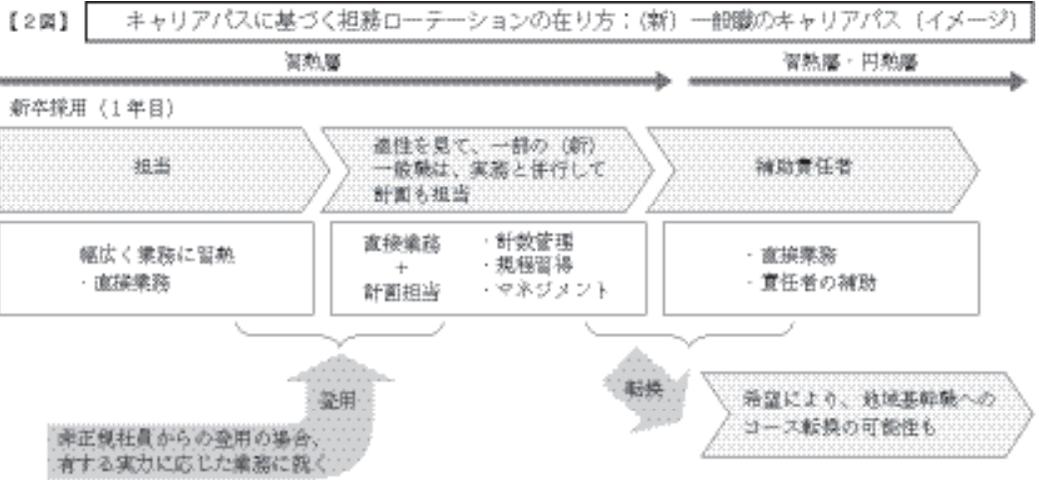
改定		
→期待役割に応じたコース・職群 →コースは採用時に区分され、原則として不変 但し、本人が希望した場合、人事部門による選考若しくは承認を前提に一定の範囲内でコース転換あり		
コース	職群	コース定義
総合職	総合職群	将来の経営幹部、本社等管理社員候補として、会社業務全般に従事し、経営計画の達成に貢献することが期待される社員区分をいい、勤務地については特定の地域に限定しないものとする。
地域基幹職	地域基幹職群	将来の支社、支社等管理社員候補として、会社業務全般に従事し、経営計画の達成に貢献することが期待される社員区分をいい、勤務地については原則支社エリア内とする。
(新) 一般職	(新) 一般職群	主として郵便内容、外務業務における標準的な業務に従事して、担当業務を効率的に遂行し、安定的かつ継続的な組織運営に貢献することが期待される社員区分をいい、勤務地は会社の指定する地域内とし、原則として転居を伴う勤務はない。

出所：日本郵便「コース制の導入について」

【2表】日本郵便の労働力構成

	管理者	役職者	主任・一般	(新) 一般職	再雇用	月給制・短時間	時給制
2012年	5,600	36,400	50,800		2,900	5,000	76,500
2015年	5,600	36,400	41,800	7,900	3,500	5,000	71,000
将来像	5,600	31,400	18,000	39,500	3,300		61,700

出所：1図に同じ



【1表】 (新)一般職モデル年収 (グループ全国平均)

年齢	年俸	月額給与				賞与	4.3月	年収
		役割 基本給	役割 成果給	計	総計			
18	1	106,800	39,000	145,800	78,090	223,890	430,318	812万
19	5	107,800	39,000	146,800	78,279	225,079	668,586	827万
20	9	108,800	39,000	147,800	78,467	226,267	671,144	838万
21	13	109,800	39,000	148,800	78,645	227,445	675,660	840万
22	17	110,800	39,000	149,800	78,834	228,634	680,218	842万
23	21	112,400	39,000	151,400	79,129	230,529	687,484	845万
24	25	114,000	39,000	153,000	79,424	232,424	694,752	848万
25	29	115,600	39,000	154,600	84,612	239,212	702,018	853万
26	33	117,200	39,000	156,200	84,908	241,108	709,286	860万
27	37	118,800	39,000	157,800	85,208	243,008	716,552	863万
28	41	120,400	39,000	159,400	85,498	244,898	723,820	866万
29	45	122,000	39,000	161,000	98,544	269,544	785,968	890万
30	49	123,600	39,000	162,600	99,331	261,361	792,834	898万
31	53	125,200	39,000	164,200	99,627	263,227	800,102	896万
32	57	126,800	39,000	165,800	108,213	269,013	821,430	405万
33	61	128,400	39,000	167,400	108,508	270,908	828,696	408万
34	65	130,000	39,000	169,000	108,802	272,802	835,964	411万
35	69	131,600	39,000	170,600	102,966	273,566	843,230	412万
36	73	133,200	39,000	172,200	108,251	275,451	850,498	415万
37	77	134,800	39,000	173,800	108,547	277,347	857,764	418万
38	81	136,400	39,000	175,400	108,842	279,242	865,032	421万
39	85	138,000	39,000	177,000	104,127	281,127	872,298	424万
40	89	139,600	39,000	178,600	102,408	281,008	879,566	425万
41	93	141,200	39,000	180,200	102,698	282,898	886,832	428万
42	97	142,800	39,000	181,800	102,993	284,793	894,100	431万
43	101	144,400	39,000	183,400	108,289	285,689	901,368	434万
44	105	146,000	39,000	185,000	108,596	288,696	909,664	437万
45	109	148,100	39,000	187,100	108,046	290,146	918,136	440万
46	113	150,100	39,000	189,100	108,428	292,528	927,252	444万
47	117	152,100	39,000	191,100	108,788	294,888	936,236	447万
48	121	154,100	39,000	193,100	109,469	302,569	958,102	460万
49	125	156,100	39,000	195,100	109,835	304,985	977,176	463万
50	129	158,100	39,000	197,100	109,808	306,908	985,248	467万
51	133	160,100	39,000	199,100	110,181	309,281	995,364	470万
52	137	162,100	39,000	201,100	110,547	311,647	1,004,438	474万
53	141	164,100	39,000	203,100	110,914	314,014	1,013,510	478万
54	145	166,100	39,000	205,100	111,279	316,379	1,022,584	482万
55	149	166,100	39,000	205,100	102,245	307,445	985,218	467万
56	145	166,100	39,000	205,100	102,245	307,445	985,218	467万
57	145	166,100	39,000	205,100	102,245	307,445	985,218	467万
58	145	166,100	39,000	205,100	102,245	307,445	985,218	467万
59	145	166,100	39,000	205,100	102,245	307,445	985,218	467万

出所：1図と同じ

減少し、現場の主力は新一般職となる(2表)。つまり低賃金の一般職が現場の主流になるのである。このように考えると、新一般職制度は従来より低賃金の「正社員」を創り出したということである。

2) 三越伊勢丹の「メイト社員」

三越伊勢丹の社員制度は、社員—メイト社員—フェロー社員という雇用形態においても、人事処遇制度においても格差的な制度となっている(3・4図)。

三越伊勢丹の社員制度のうち、ここで検討すべきはメイト社員制度である。三越伊勢丹は、2010年度からメイト社員と呼ばれる非正規社員を無期雇用の社員にする人事制度を導入した。これは、経験を積んだメイト社員が他社の社員として採用されることが相次いだことがきっかけだという。非正規社員の処遇を「改善」することで、囲い込むことを目的としているようだ。

メイト社員は、月給制のフルタイム勤務で、入社してから3年目までは有期雇用であるが、4年目に自動的に無期雇用となる。

社員とメイト社員の違いは、社員はマネージャークラスまで昇格できるのに対し、メイト社員はメイト社員のままでは担当リーダーまでと昇格と役割に限界が

設けられていることである（5図）。また異動は、社員の場合は、出向も含む全国異動が課せられているのに対し、メイト社員はエリア間異動は無い。エ

リア間異動がないということは、自分の所属している店舗が閉鎖されれば、「解雇」されるということになるのか、この点について明確な説明はない。

【3図】三越伊勢丹の労働力構成

名称	区分	雇用形態	勤務時間	他事務所異動 コース異動	およその人数		
					うち男性	うち女性	
社員	月給制	無期雇用	フルタイム	あり	5,600	2,800	2,800
メイト社員	月給制	最初3年は無期雇用 4年日以降は無期雇用	フルタイム	なし	2,000	100	1,900
フェロー社員	時給制	有期雇用	パートタイム ①週30時間未満 ②週32～35時間未満	なし	3,300	300	3,100
エールズスタッフ	定年後再雇用 時給制	有期雇用	パートタイム ①週32時間未満 ②週32～35時間未満	あり	1,000	500	500
スペシャリティスタッフ	特殊業務 個別契約	有期雇用	パートタイム 個別契約	なし	100	50	50
アルバイト	個別契約(最大 2か月まで)時給制	有期雇用	パートタイム 個別契約	なし	-	-	-
計					12,000	3,650	8,350

出所：「三越伊勢丹「メイト社員」人事処遇制度の概要」2014年3月

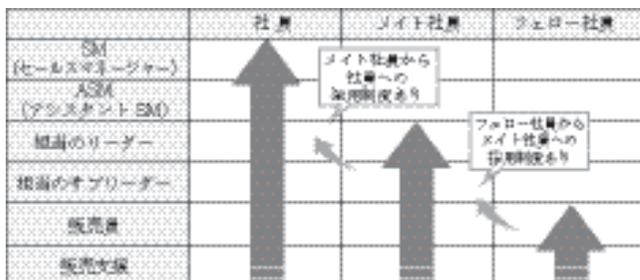
【4図】格差的な従業員構成

	社員	メイト社員(I・II)	フェロー社員(I・II)
契約形態	無期雇用	I=1年(満了率は3年) II=4年(無期雇用)	1年
採用場所	本社一括	本社一括	事業所別
採用時期	定期(4月)	定期(4月・10月)	通年
労働時間	フルタイム	フルタイム	パートタイム (12～35時間/週)
異動	異動あり	他エリア・社コース への異動なし	他エリア・他職種 への異動なし
賞金形態	月給	月給	時給
昇進・昇格	評価に応じて昇格(役割給) 昇格に応じて昇給(賞付給)	評価に応じて昇給 (基本給)	評価に応じて昇給 (能力給/IIのみ)
賞与	基本賞与+業績連動	基本賞与+業績連動	原則なし
勤務手当	本給・賞与に反映 (職務別テーブル)	本給・賞与に反映 (職務別手当)	なし
退職給付	退職一時金・確定拠出年金 (ポイント制)	確定拠出年金 (一律)	退職金(Iのみ/割額・ 評価に応じた額)

※フェロー社員I→週20時間未満・社費未加入、フェロー社員II→週28～35時間・社費加入

出所：3図に同じ

【5図】社員種別ごとの昇格テーブル



※社員とメイト社員の格差は、

○階級による格差・マネージャーへのキャリアアップ

○キャリアアップの仕組み・リーダーまでの範囲でのキャリアアップ、異動エリア、コース範囲でのキャリアアップ

○本人希望・本人選択の種別・異動エリアの選択、コースの選択

出所：3図に同じ

メイト社員の給与制度は緩やかな役割成果給で、評価に応じて担当職レベルでも「緩やかに昇給」する制度となっている。評価は目標管理制度で、中期・年度計画に基づいて、部門・役割ごとの目標計画が立てられ、それが個人目標に具体化され、その目標達成度は評価される。

社員は評価と昇格に応じて昇給するが、メイト社員の場合は評価による昇給のみとなっている。ただし、社員とメイト社員はリーダークラスまでは、基本給の上限は同じになるように設定されているが、社員とメイト社員の間では、賞与では格差が設けられている。

三越伊勢丹のメイト社員制度は、コース制と同じで、採用時から給与制度も処遇も異なるもので、社員は総合職、メイト社員は一般職といった、金融機関などに見られるコース制に類似している。それは、メイト社員の大部分が女性であり、男性はほとんどいないこと、大学新卒採用もありで、大卒社員初任給（2014年4月）は207,000円であるのに対し、メイト社員は177,000円と異なることから、総合職・一般職というコース制と類似していると言うことができる。

3) ユニクロのR社員

ユニクロのブランドで有名なファーストリテイリングは従来からの地域限定社員制度をR社員とする制度を2014年から導入し、募集を始めた。それと同時に、社員をN社員(国内)、G社員(グローバル)に分けることにした。

ユニクロの2015年8月期の国内従業員数は27648人で、うち社員は11424人、準社員・アルバイトが16224人である。この数字を2014年8月期と比べると、社員が7242人増加する一方で、準社員・アルバイトは1484人減少している。ファーストリテイリングでは16000人いる準社員・アルバイトの相当部分を地域限定正社員へ転換し、最終的には18000人程度をR社員にする方針だという(「日経ビジネスオンライン」2014年3月24日)。職務は単なる販売だけではなく、商品管理、新入社員やアルバイトの教育も担わせ、能力次第では店長や店長代理の職務まで担うことを想定している。最終的には、繁忙期以外は、店舗は店長(N社員あるいはR社員)―店長代理1～2名(N社員あるいはR社員)―販売員(R社員)で運営することを目指している。柳井社長は販売員に対して「今の効率の2倍を求める」と2014年3月11日の店長や幹部など4000人が参加するFRコンベンションで述べた。

【6図】 ユニクロのグレード別年収

年収(グレード別)
国内ファーストリテイリンググループ(期間:2012年9月～2013年8月)

グレード	平均年収	最低年収	最高年収	年齢	職種(役職)	
K-4	240,000,000	240,000,000	240,000,000	64歳	執行役員	
K-3	236,192,800	171,200,000	200,000,000	44歳～		
K-2	95,900,000	91,448,000	100,360,000	42歳～		
K-1	83,180,000	45,648,000	132,212,000	40歳～	役員	
E-3	37,040,540	28,144,620	51,075,000	39歳～		
E-1	35,137,375	20,898,000	37,805,000	42歳～	スーパーバイザー	
M-5	17,370,766	16,654,000	20,640,780	26歳～	店長	
M-4	14,060,580	11,630,947	17,371,667	23歳～	副店長	
M-3	13,570,758	11,829,000	17,434,000	23歳～	リーダー	
M-2	11,313,527	8,688,000	14,014,653	23歳～	準店長	
M-1	9,278,874	7,759,089	12,742,813	23歳～	スーパーバイザー	
B-5	8,127,568	6,296,300	12,353,141	28歳～		
S-4	7,023,009	5,596,082	8,870,680	27歳～	スーパーバイザー	
S-3	6,249,669	5,129,278	8,515,000	24歳～	店長	
S-2	5,821,666	4,273,212	7,920,000	23歳～	店長代理	
国内社員	J-3	4,546,029	3,628,922	6,183,217	23歳～	店長
	J-2	3,920,892	3,528,142	4,739,816	23歳～	店長代理
	J-1	3,946,669	3,168,335	4,604,594	23歳～	店長

R社員は異動のない地域限定ということだけで、福利厚生や社会保険などは正社員と同じとされているが、賃金はR社員用賃金体系が適用される。その場合、R社員の賃金水準はN社員の賃金に近づいていくという。そうすると、現在の販売員の最高グレード(J3)の平均年収は454万程度(但し同じJ3でも格差は大きく、最低の362万円から最高の618万円まで250万円以上の差がある)であるから、R社員の賃金も450万円程度になる(6図)。店長代理や店長に昇格しなければ、ユニクロのR社員は(N社員も)最高でも400万円台にとどまるということである。現在の時給制に比べれば給与は上がるが、誰もがR社員になれるわけではなく、試験や条件も明確にして移行を進めるという。

以上からわかるのは、ファーストリテイリングは店舗の第一線にたつ販売員はR社員中心にして、無限定のN社員は店長などとして店舗運営に携わるようにすることを企図しているということである。時給制のアルバイトからR社員への転換を進めるので、人件費は上がるが、それはR社員の生産性を2倍程度に高めることで吸収するという一方で、労働者の側からはより一層過重労働に追い込まれる可能性がある²。同時にN社員もR社員も店長以上への昇格は自ずと限定されるから、販売員にとどまる限り賃金水準としては400万円程度になり、その金額で生計を賄えということでもある。

限定正社員制度の賃金実態を見ると、雇用は事業所の存続を前提に一定程度保障されているが、全国転勤がないことや職務の違いなどを理由に、日本郵便の新一般職や三越伊勢丹のメイト社員は従来型正社員と比べれば低賃金である。またファーストリテイリングのように、限定正社員の賃金は従来型正社員の賃金に近づく場合、従来型正社員の賃金低下と非正規社員の限定正社員化による賃金上昇が平行に進む場合も見られる。

また雇用の安定という点では、限定正社員制度は非正規雇用よりも安定しているとはいえ、この制度を導入しているのはユニクロのような流通産業やすき家のような外食産業であることからわかるように、出店と閉店が多

い産業でもある。自分が勤務している店舗が閉鎖される場合、近隣店舗に配転される可能性はあるが、退職に追い込まれる労働者も出てくると思われる。この意味では、「今後、不況の波に襲われることがあれば、非正規と同様に雇用の『調整弁』

になりうる存在と言えそうだ」（『週刊東洋経済』2015年10月17日号、P82）ということもできる。

このように見てくると、限定正社員制度は、「不安定さ」をもつ低賃金雇用という側面も有するという事に注意しなければならない。

【注釈】

- 1 従来型正社員の地域基幹職と大きな賃金格差があるだけでなく、期間雇用社員と比べても「時給換算で400円以上下がる」（『週刊東洋経済』2015年10月17日号、P87）ということもあり、期間雇用社員から一般職への応募は思ったよりも少ないという。
- 2 ユニクロは過酷な労働実態と残業の多さで離職率が高く、ブラック企業と批判された過去がある。「12年入社社員でもすでに3割が退職」（『週刊東洋経済』2015年10月17日号、P80）しているとされ、現在でも離職率は高い。したがって仕事の効率を2倍に高めるとすれば、かなりの過重労働になる危険性がある。