

「コーポレートガバナンスと（企業の）非正規雇用改革に関する一考察」 —非正規雇用現場からの示唆—



千葉商科大学商経学部非常勤講師

小堀 朋子

KOBORI Tomoko

プロフィール

1980年代より、(旧) アラスカバルブ株式会社・(現) パナソニック株式会社等の企業研究に従事。

1990年代には、専門学校講師にも従事。

2009年3月 博士(政策研究) 千葉商科大学

2009年4月～2014年3月 千葉商科大学経済研究所(客員研究員)

2014年4月～現在に至る 千葉商科大学非常勤講師

現在の主な研究課題は、「コーポレートガバナンスと（企業の）非正規雇用改革」「コーポレートガバナンスとM&A」「コーポレートガバナンスと知財管理」「松下幸之助の経営理念」など。

すべての企業取引を可能にする「信頼」を得るための「コーポレートガバナンス」を中心とした研究に従事している。

「現場の実情を把握した（実質的な）政策研究」が重要であると考えている。

その他の研究活動には、「テニスと文化経済—グランドスラム（全英・全米・全仏・全豪）」などがある。

1. はじめに

厚生労働省のホームページの雇用データによると¹、平成27年度の雇用の状況は、正規雇用が3304万人、非正規雇用は1980万人で、その非正規雇用の内訳は、パートタイム労働者が48.5%（961万人）・アルバイトが20.5%（405万人）・派遣社員が6.4%（126万人）・契約社員が14.5%（287万人）・嘱託が117万人（5.9%）・その他が4.2%（83万人）となっている。

また、その非正規雇用1980万人を年齢別に分析した厚生労働省のデータによると、15～24歳が11.7%（231万人）・25～34歳が14.6%（290万人）・35～

44歳が19.8%（393万人）・45～54歳が19.5%（387万人）・55～64歳が20.8%（412万人）・65歳以上が13.5%（267万人）とされている。

すなわち、非正規雇用の人数が、日本経済活性化の基礎となる労働人口の37.5%を占める時代が到来したのである。

また、その非正規雇用の賃金は、同厚生労働省のホームページによると、2016年3月現在のパートタイム労働者で、時給1,074円とされている。

非正規雇用は、①単身者、②配偶者控除を受けられる枠内で就労を希望する者等に区別できるが、本稿では、筆者の数年にわたる非正規雇用現場でのフィールドワークから、特に深刻な状況にあると考えられる、学生を除いた、資産もなく給付も受けていない単身者の事例について考える。

具体的には、時給1,000円程度・月20日・1日8時間就労であれば、最高で月収16万円程度となるが、その中から、家賃・食費・交通費・光熱費・その他諸経費を支払うと、食費に1日3食で計1,000円程度を出すのが精一杯となり、貯金もできない状況となる。

本稿は、このような深刻な事例に着目して、非正規雇用の時給の改善について、最近の非正規雇用改革の動向を鑑み、あるべきコーポレートガバナンス改革について述べる。

以前、筆者も推奨していた、非正規雇用改革に1982年にオランダの政労使が合意して雇用環境を改善したとされる「ワッセナー合意」やオランダ労働法の「フレキシキュリティ理念」²等を参考にするとい

¹ 厚生労働省のホームページ

平成28年度版 労働経済の分析

—誰もが活躍できる社会と労働生産性の向上に向けた課題—

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/16-1.html> 2016年11月28日

² 大和田敦太教授は、「オランダの労働法制改革におけるフレキシキュリティ理念と平等原則」『日本労働研究雑誌』No.590 2009年9月号のなかで、フレキシキュリティ理念について、「労働関係の開始においては柔軟性が認められる。しかし、労働契約の形態を問わず、長期化する場合は、労働者の保障は使用者責任とともに強化されなければならない」と定義されている。

フレキシキュリティ理念が示されているとされているオランダの労働法制には、①有期契約から無期契約への転換ができる「柔軟性と保障法」1999年、

②労働時間の調整が申請できる「労働時間調整法」2000年、③非正規雇用の保護を目的とした「雇用と保障法」2014年等がある。

う政策も論じられてはいるが、オランダ労働法制をそのまま日本に導入することは、労働組合のあり方等に相違があるため、有効ではない。

筆者は、上述の特に深刻な状況にある非正規雇用現場の改善には、政府が現場の状況に適応した支援体制をつくると共に、企業の安定した資金調達を支えるコーポレートガバナンスの強い改革、すなわち、先見性とリーダーシップのある経営者の下で、今後の短期・中長期の事業計画等を丁寧に株主・投資家等に説明し、人材が企業の貴重な資産であり、従業員の待遇改善が事業効率の改善や企業不祥事の防止にもつながること等、従業員の中の非正規雇用についての社会的責任まで理解してもらえるように「見識ある自己利益の考え方」³について対話する等、が重要であると考えます。

○非正規雇用の内訳

厚生労働省のホームページ

「正規雇用と非正規雇用労働者の推移」2015年度から筆者作成

パートタイム労働者	961万人	48.5%
アルバイト	405万人	20.5%
契約社員	287万人	14.5%
派遣社員	126万人	6.4%
嘱託	117万人	5.9%
その他	83万人	4.2%

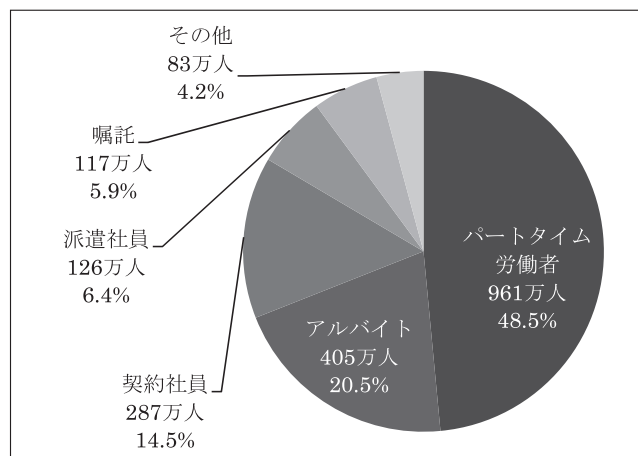


図1 非正規雇用の内訳

○非正規雇用の年齢別割合

厚生労働省のホームページ

「非正規雇用労働者の推移（年齢別）」2015年度から筆者作成

15才～24才	231万人	11.70%
25才～34才	290万人	14.60%
35才～44才	393万人	19.80%
45才～54才	387万人	19.50%
55才～64才	412万人	20.80%
65才～	267万人	13.50%

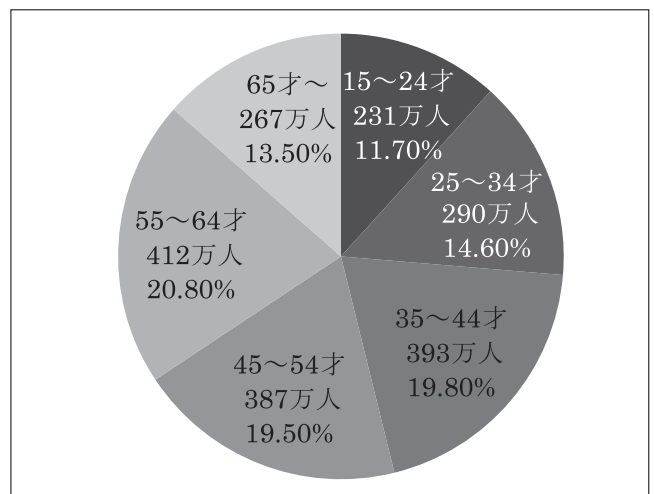


図2 非正規雇用の年齢別割合

○パートタイム労働者の賃金の推移⁴

厚生労働省のホームページ

「平成28年度版 労働経済の分析－誰もが活躍できる社会と労働生産性の向上に向けた課題－」から筆者作成

2012年	1,027円
2013年	1,038円
2014年	1,054円
2015年	1,069円
2016年	1,074円

3 「見識ある自己利益の考え方」の定義

企業は、教育・環境等が充実した安定した社会の下でこそ、最大の利益があげられるのであり、健全で活力のある社会をつくるために、企業が社会的責任を遂行することは、間接的に企業利益につながる、というものである。

4 厚生労働省のホームページ

平成28年度版 労働経済の分析

－誰もが活躍できる社会と労働生産性の向上に向けた課題－

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/16-1.html> 2016年11月28日

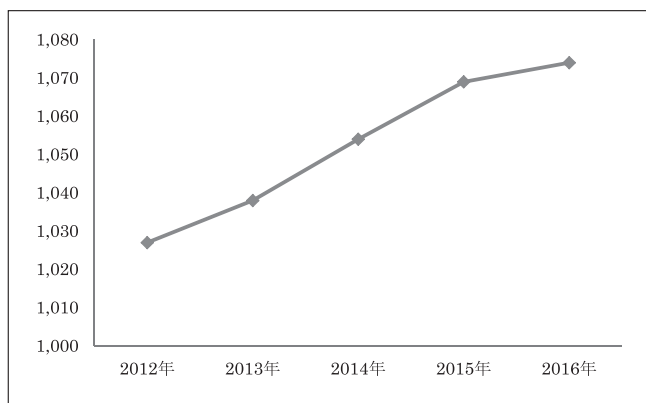


図3 パートタイム労働者の賃金の推移

これらの非正規雇用の現場において、筆者の数年にわたるフィールドワークから、具体的に、特に深刻と思われる「派遣労働者A」の事例について、次に述べる。

○「派遣労働者A」の事例

単身者で、時給は1,000円程度。フルタイムの勤務(月～金曜日の月20日、1日8時間の勤務で、資産はなく、毎月の家賃を支払わなければならない。給付も受けておらず、交通費は自己負担の場合。

この事例であると、月収入が最大で16万円程度となり、そこから、家賃、交通費、食費、光熱費、その他諸経費を負担すると、1人1日3食で計1,000円程度の食費を負担するのが精一杯で、貯金もできない状況となる。

このような事例で、よりよい条件の仕事を探すために自己都合退職をした場合、現在の制度では、失業保険の受給資格があっても支給が3ヶ月後となり、自己都合退職がしにくい状況がある。企業の待遇改善の促進や、労働者がよりよい労働環境にうつりやすくするように、交通費の負担等の環境を整えるためにも、失業保険の受給は、自己都合退職の場合でも、すぐに受給できるように改善すべきであると考ええる。

また、これらの財源については、公務員制度改革を視野に入れること等も検討すべきであると考ええる。

さらに、家賃の負担という点からは、「空き家の活用を検討する政策」等により、安くて安全な住宅を整備すべきであると考ええる。

このような状況下で、経済の活性化を目的とする非正規雇用の改革として、2014年に改正されたパートタイム労働法の「同一労働同一賃金」の考え方を、2章に示す。

2. 非正規雇用改革の動向

(1) 改正パートタイム労働法⁵における「同一労働同一賃金」の考え方について

①パートタイム労働法8条の改正について

正社員とパートタイム労働者の「均等・均衡待遇の確保を促進する法改正」として、正社員の待遇との相違については、職務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して不合理と認められるものであってはならない、とした。

②パートタイム労働法9条の改正について

正社員と同視すべきパートタイム労働者について、差別的取扱いを禁止しているが、その要件を緩和した。

職務内容及び人材活用の仕組みが正社員と同じパートタイム労働者であることとし、労働契約法20条「期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止」に鑑み、無期労働契約要件が削除された。

すなわち、改正パートタイム労働法(平成26年法律第27号)は、正社員と差別的取扱いを禁止する要件を「通常の労働者と、職務の内容、人材活用の仕組みが同一であること」として、「無期労働契約の締結

パートタイム労働法9条の改正 (改正前)

- ・ 通常の労働者と、職務の内容、人材活用の仕組みが同一
- ・ 無期労働契約の締結



(改正後)

- ・ 通常の労働者と、職務の内容、人材活用の仕組みが同一

図4 「正社員と同視すべきパートタイム労働者」の要件の改正

⁵ 厚生労働省のホームページ

パートタイム労働者の公正な待遇の確保

「短時間労働者の待遇の原則」の新設・8条

通常者の労働者と差別的取扱いが禁止されるパートタイム労働者の対象範囲の拡大・9条

<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/parttime/> 11月28日

の要件」は、労働契約法 20 条「期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止」等に鑑み、削除した。

また、厚生労働省では、「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」が開催され、非正規雇用を比較対象とした「同一労働同一賃金」のみの議論ではないが、フランス・ドイツ・イギリスの判例からの検討等も行われている。その概要は、次のとおりである。⁶

フランス・ドイツ・イギリスとも、法令上は、同一労働の比較対象者の存在を前提に、正当化事由がない場合の不利益な取扱いを禁止、あるいは同等の権利を保障しているものの、イギリスを除いて、法の適用においては、同一労働の比較対象者を求めず、争われている待遇差について、個別に違い、正当化事由の有無、合理性の有無を判断する傾向がある。

フランスで、その正当化の事由とされるのは、労働の質、勤続年数の違い、キャリアコースの違い、採用の必要性等である。

①フランス

Ponsolle 事件判決 (Cassation Sociale.29.Octobre1996, n° 92-43680) 同じ職場で同じ業務に従事している女性の秘書の間で賃金格差があった事例の判決ではあるが、両者共に無期契約の事例である。この判決以来、フランスには、「同一労働を行う労働者間の賃金格差が、客観的かつ正当な、検証可能な理由により正当化される場合を除き、使用者は、同一の状況に置かれている全ての労働者の報酬の平等を保障しなければならない。」とする原則ができた。

また、労働法典には、パートタイムは L.3123-10 条、有期契約は L.1242-15 条、派遣労働は L.1251-18 条 1 項等に、「平等原則」が規定されている。

②ドイツ

「平等取扱原則」により、同一労働の比較対象者を前提とせずに待遇差の正当性を判断する判例には、学歴・資格の違い等がある。

「パートタイム・有期労働契約法」の 4 条 1 項・2 項、「労働者派遣法」9 条 2 号等には、「不利益取扱い禁止」

が規定されている。

この「同一労働同一賃金」の考え方について、筆者は、非正規雇用現場でのフィールドワークから、民間企業では、その企業の裁量により、「少しの業務を加えることにより、同一労働ではない、として同一賃金の適用はなし」とすることも可能であり、また、非正規雇用側からの「同一労働である旨を主張しにくい」ことから、現場での適用は困難であると考ええる。

(2) 労働者派遣法の改正について

改正労働者派遣法 (平成 27 年法律第 73 号) は、⁷「派遣労働事業の健全化、派遣労働者の雇用の安定とキャリアアップ、派遣期間規制の見直し、派遣労働者の均等待遇の強化」を目的とし、平成 27 年 9 月に施行された。

この改正労働者派遣法は、①労働者派遣事業を許可制とする、②派遣労働者の雇用の安定とキャリアアップの促進 (労働者派遣法 30 条・30 条ノ 2・40 条ノ 6) ③すべての派遣労働業務の期間を 3 年に規制する (労働者派遣法 35 条ノ 2・40 条ノ 2) である。

筆者は、非正規雇用現場におけるフィールドワークから、この改正労働者派遣法の「キャリアアップの促進」について、派遣を検討する労働者の年齢によっては、いくらキャリアアップとして資格を取得しても、実務経験がなければ即戦力にならないと見なされ、就労できない場合が多いが、これは、競合他社と生き残りをかけて熾烈な争いをしている企業側が、職業訓練を受け資格を取得しただけで即戦力にならない可能性が高い者に実務経験を積む場を提供する余裕がない、としてもやむを得ない、と考える。

すなわち、「キャリアアップの促進」には、キャリアアップの訓練と共に、その実務経験をつめる環境をセットで用意する必要があると考える。

また、すべての派遣労働業務の期間規制を 3 年にするという改正については、期間規制の 3 年という数字の根拠が乏しく、3 年後に派遣社員が業務や人間関係に馴れた職場を異動しなければならないというリスクは多大なものであると考える。

⁶ 厚生労働省のホームページ

「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」資料

<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-syokuan.htm> 2016 年 11 月 28 日

⁷ 厚生労働省のホームページ

平成 27 年労働者派遣法改正法の概要

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokukenyukiroudoutaisakubu/0000098917.pdf> 2016 年 11 月 28 日

さらに、中高年の派遣労働者が3年の派遣期限後に、現在の環境以上の職場を得られる可能性は、一般職では困難となる場合が多いが、これは、専門の知識を要しない一般職であれば、企業側としては、雑用までも依頼がしやすい若年齢の雇用を希望する場合が多いことから想定できる。

ゆえに、改正労働者派遣法（平成27年法律第73号）における「キャリアアップの促進」と「3年の派遣期限」については、現場の実情を加味していない法改正であると考え、派遣会社の中には、株式会社マイナビワークスのように、派遣会社が直接に無期で雇用するというシステムを考案した事例はあるものの⁸、今後とも検討が必要であると考えられる。

次に、派遣労働契約期間終了の効力を争い、派遣労働者の雇用状況が不安定であることを明示した判例で、最高裁判所も控訴を棄却した事例について述べる。

○派遣労働者の雇用が不安定であることを明示した判例で、最高裁判所が控訴を棄却した事例（東京高裁・平成18年6月29日）⁹

（被控訴人）人材派遣業者であるマイスタッフから、（被控訴人）一橋出版に派遣された、（控訴人）派遣労働者が、被控訴人らが一体である等として、（被控訴人）一橋出版との間における黙示の雇用契約の成立を主張し、（被控訴人）派遣先マイスタッフとの派遣労働契約の派遣期間満了による労働契約関係の終了の効力を争った。

すなわち、被控訴人ら各自に対し、被控訴人マイスタッフとの間の派遣労働契約の存在及び被控訴人一橋出版との間の労働契約の成立を前提とする労働契約上の地位の確認を求めるとともに、同契約に基づき、未払賃金として計167万4,684円及びこれに対する訴状送達の日翌日である平成15年11月21日から支払済みまで商事法定利率年6分の割合による遅延損害金、並びに、平成15年11月以降毎月25日限り35万1,093円及びこれらに対する毎月26日から支払済みま

で、商事法定利率年6分の割合による遅延損害金のそれぞれ支払いを求めた。

（争点の一部）

- ・派遣先（被控訴人一橋出版）と派遣労働者（控訴人）の間の黙示の労働契約の成否
- ・派遣労働契約終了の有無

（判決）

控訴人の本件請求を棄却。控訴をいずれも棄却した原審の判決を維持。

派遣先との黙示の契約は成立しておらず、派遣労働者と派遣元事業主との間の派遣労働契約は終了している。

そこで、このような状況を打破する政府の政策「非正規雇用から正規雇用への転換」の動向と、「非正規雇用から正規雇用への転換」に尽力をしている企業について、3章で述べる。

3. 非正規雇用から正規雇用への転換の動向

平成28年6月2日に閣議決定された『日本再興戦略2016－第4次産業革命に向けて』では、「働き方改革 雇用制度改革」の中で、「正社員転換・待遇改善実現プラン」（平成28年1月28日正社員転換・待遇改善実現本部決定）を踏まえ、非正規雇用労働者の正社員転換・待遇改善を強力に推進する、とされている。

表1 非正規雇用から正規雇用へ転換した人数（2016年1月～3月）¹⁰

年齢	男	女
15～24才	9万人	9万人
25～34才	15万人	17万人
35～54才	12万人	20万人
55才～	2万人	1万人
計	38万人	47万人

8 「マイナビが無期派遣 事務職向け、新会社設立」『日経産業新聞』2016年12月1日

9 最高裁判所に関するホームページ

<http://www.courts.go.jp/hanrei/pdf/20080620111723.pdf> 2016年11月28日

10 厚生労働省のホームページ

平成28年度版 労働経済の分析

—誰もが活躍できる社会と労働生産性の向上に向けた課題—

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/16-1.html>

総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」から厚生労働省政策担当参事官室が作成

また、厚生労働省は、一般財団法人日本経済団体連合会へ「非正規雇用労働者の正社員転換・待遇改善に向けた取組に対する要請書」を出しており、非正規雇用労働者の正規雇用転換・待遇改善については、「キャリアアップ助成金」の制度等の活用も促進を推奨している。

○キャリアアップ助成金について

非正規雇用労働者のキャリアアップを促進するため、正社員化、人材育成、処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成する制度で、平成26年度のキャリアアップ助成金を活用して有期契約から正規雇用へ転換した労働者の数は、7,225人であった。

厚生労働省のホームページ『2. 正社員転換等に向けた支援②』（平成27年10月～12月）では、派遣労働者を派遣先が正社員化する場合の『キャリアアップ助成金』が、キャンペーン期間でもあったが、1人あたり80万円の支給であった、とも報告されている。

その詳細は、次のとおりである。

表2 キャリアアップ助成金のご案内

() は中小企業以外の額¹¹

有期契約労働者等を正規雇用労働者、多様な正社員等に転換または直接雇用した場合

① 有期	→ 正規	1人あたり60万円(45万円)
② 無期	→ 正規	1人あたり30万円(22.5万円)
③ 有期	→ 多様な正社員(勤務地・職務限定・短時間正社員)	1人あたり40万円(30万円)
④ 無期	→ 多様な正社員	1人あたり10万円(7.5万円)
⑤ 多様な正社員	→ 正規	1人あたり20万円(15万円)

企業は、非正規雇用の正社員化を考えても、その企業を取りまく利害関係者の理解を得て経営戦略を考えなければならないため、正社員化が難しい場合が多い。

このように、具体的に「非正規雇用を正社員化した場合に、政府が助成する」等の体制があれば、企業も従業員の正社員化を促進しやすくなる。

待遇の改善なしに、単に正社員化することがよいわけではないが、正社員化により従業員のモチベーションが高まることで、企業不祥事が減る効果や業務遂行の効率が改善される効果も考えられるため、今後も充実させるべきであると考ええる。

○非正規雇用から正社員化へ尽力していると思われる企業の事例

非正規雇用から正社員化への転換は、派遣労働者、有期契約労働者、パートタイム労働者等に分類できる。

次の企業は、非上場であり、また、筆者がフィールドワークを行なった企業ではないが、非正規雇用の正社員化に尽力していると思われる事例である。

① イケア・ジャパン株式会社の事例

イケア・ジャパン(千葉県船橋市)の前社長ピーター・リスト氏は、日本経済新聞(朝刊)2015年1月23日の記事によると、イケア・ジャパンは、2014年9月に、従業員の70%にあたる約2,400人のパートタイム労働者をフルタイム労働者に切り替えた。

また、ピーター・リスト氏は、「パートタイム労働者でもフルタイム労働者と同じ仕事内容・同じポストなら、同一労働同一賃金の考え方を適用する。人事制度をかえてから離職率も下がった。勤務期間が長くなれば、従業員の知識の水準も上がり、顧客サービスの向上にもつながると期待している。イケアでは、従業員が成長すれば、イケアも成長する、という考え方がある。」とも述べている。

この経営者の非上場で従業員を大切にする考え方を持続可能なものとするためには、先見性とリーダーシップのある経営者の下に導かれる、「短期・中長期共に、より収益をあげる、顧客等への社会的責任の遂行を含めた経営戦略」も同時に重要な鍵となると考える。

② スターバックスコーヒー・ジャパン株式会社の事例

2014年4月1日から、約800人の契約社員を正社員化した。

この正社員化は、日本経済新聞のホームページ

¹¹ 厚生労働省のホームページ

キャリアアップ助成金のご案内 () は中小企業以外の額

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html 2016年11月28日

2014年2月27日等によると、2015年3月期からの出店拡大に備えたもので、店長を担える人材の育成、あるいは店長を補佐する業務を委託できる人材の開発、即戦力となる契約社員を正社員にすることによって従業員のモチベーションを高めること等を目的としている。

3年にわたる社員代表組織との話し合いにより、正社員に2つの雇用形態（a）全国に転勤がある雇用形態（b）勤務地限定の雇用形態を設け、また、希望する契約社員全員を正社員化することを目指した。

この契約社員の正社員化について、同社の人事本部は、「事業は、社員が経営理念を理解した上で質の高いサービスを提供することで成り立つ。その意味でも、経営理念が浸透している人材には大きなメリットがある。今後、給与以外でも、従業員の要望に誠実に耳を傾けて、従業員のモチベーションがあがるように尽力したい。」等と述べている。

最後に、筆者は、企業が持続可能な発展をするためには、企業がコーポレートガバナンスを整備することが重要であると考えており、企業が短期・中長期に収益力をあげることににより、非正規雇用改革も可能になると考えている。

すなわち、先見性とリーダーシップのある経営者を選出し、その企業の経営理念に従った経営判断を行い、かつ、その経営判断の合理性を確認して企業をとりまく利害関係者に丁寧に説明できる経営組織をつくることで、企業をとりまく利害関係者からの「信頼」を得て、安定した資金調達を可能にすること等で、非正規雇用改革も実現すると考える。

さらには、非正規雇用の正社員化の実現には、企業がコーポレートガバナンスを整備するだけでなく、前述の政府の支援体制「キャリアアップ助成金」等の充実も重要であると考えている。

4. おわりに

本稿の執筆の動機は、筆者が非正規雇用現場におけるフィールドワークを積み重ねたことにより、以前に筆者が推進することを考えていた「同一労働同一賃金」の考え方を多くの企業に適用することが困難である等を認識したことによる。

本稿では、特に深刻な状況にあると考えられる単身

者の事例を念頭に考察した。

すなわち、学生を除いた、資産もなく給付も受けていない場合で、時給1,000円程度・月20日・1日8時間就労であれば、最大で月収16万円程度となるが、その中から、家賃・食費・交通費・光熱費・その他諸経費を支払うと、食費に1日3食で計1,000円程度を出すのが精一杯となり、貯金もできない状況となる事例である。

この事例については、「交通費の負担等、労働者がよりよい職場へうつりやすくするために、自己都合退職の場合であっても、すぐに失業給付が受けられるようにする改革や、家賃の負担という観点から、空き家の活用を検討して、安くて安全な住宅の整備が重要である」という事項にも言及した。

さらに、本稿では、非正規雇用から正社員化への政策の一部を検討し、日本政府によるキャリアアップ助成金の活用により、平成26年度は、7,225人の有期契約が正社員化した等も考察した。

待遇の改善なしに、単に正社員化することがよいわけではないが、今後も、非正規雇用から正社員化へ雇用する企業への政府の助成制度を充実させることが必要であると考えている。

また、企業をとりまく利害関係者の利益のバランスを考えると、顧客への社会的責任の遂行として、適正な価格と品質の維持、新しい市場の開発等、企業をめぐる様々な熾烈な競争のなかで、従業員の中の「非正規雇用の待遇」を優先的に検討することは、現実的には、かなり困難であるが、コーポレートガバナンス改革が推進され、企業をとりまく利害関係者との対話が求められる今日、「従業員への社会的責任の遂行」を経営理念として明示している企業もあるが、企業が経営理念に従った経営行動を、合理性・透明性をもって丁寧に説明し、「幅広い世代が柔軟に労働ができることで経済が活性化し、それが企業収益の改善にもつながること」、「従業員の待遇改善は、業務の効率を改善し企業不祥事の防止にもつながること」といったサイクルを理解してもらうことが重要である、と考える。

すなわち、企業をとりまく利害関係者等との対話においても、人材が企業の貴重な資産であり、非正規雇用の従業員への社会的責任の遂行までもが理解される、という理想のサイクル「見識ある自己利益の考え方（enlightened self-interest）の実現」を目指すべきであると考えている。

参考文献

- 稲上毅・石田光男・八幡成美・池田心豪「労働調査で大切なこと～これからの質的調査に向けて」『日本労働研究雑誌』No. 665（独）労働政策研究・研修機構 2015年12月 PP.8-9。
- 大和田敢太「オランダの労働法制改革におけるフレキシキュリティ理念と平等原則」『日本労働研究雑誌』No.590（独）労働政策研究・研修機構 2009年9月号 PP.25-34。
- 野村修也「100号記念インタビュー 会社法改正を徹底レポート 改正会社法、コーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコード 3本の矢で日本企業の稼ぐ力を取り戻す」『会社法務A2Z』第一法規株式会社 2015年9月 PP.8-9。
- 厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部需給調整事業課「労働者派遣法改正のあらまし」『ジュリスト』No.1487 有斐閣 2015年12月 PP.14-19。
- 柳川範之「コーポレートガバナンス：根底にある考え方から今後の課題を展望する」『月刊 資本市場』No.361 2015年9月 PP.4-12。
- “OECD Factbook2015-2016 Economic,Environmental Social Statistics” OECD publishing ,2016.
- Merrick Dodd, “For Whom Are Corporate Managers Trustees?”, Harvard Law Review ,Vol.45,1932,PP.1145-1163.
- 権丈英子「同一労働同一賃金の論点（下）オランダ、労使合意で推進」『日本経済新聞（朝刊）』2016年10月7日
- 武井一浩「企業統治 課題を聞く」『日本経済新聞（朝刊）』2015年7月25日
- 鶴光太郎「人材・働き方改革こそ本筋」『日本経済新聞（朝刊）』2015年11月10日
- ピーター・リスト「パートを正社員化」『日本経済新聞（朝刊）』2015年1月23日

（ホームページ）

厚生労働省のホームページ

- 「非正規雇用」の現状と課題【正規雇用と非正規雇用労働者の推移】
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kyou_roudou/index.html 2016年11月28日
 「多様な正社員について」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/tayounaseisyain.html> 2016年11月28日
 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-syokuan.htm> 2016年11月28日
 ・諸外国の裁判例について
 ・経済団体に対するヒアリング（日本経済団体連合会）
 ・日本の賃金制度について
 ・現時点における課題の整理について
 ・同一労働同一賃金原則について（水町氏によるプレゼンテーション）
 ・我が国の現状や現行制度について
 正社員転換等に向けた支援
<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/bessi.pdf> 11月28日
 キャリアアップ助成金
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyoununshi/career.html 11月28日
 水町勇一郎「同一労働同一賃金の推進について 資料2」
<http://www.kantei.go.jp/singi/ichiokusokatsuyaku.../siryou2.pdf> 2016年11月28日
 国立国会図書館デジタルコレクションのホームページ
 小針泰介「欧州にみる同一労働同一賃金」調査と情報-ISSUE BRIEF NUMBER909
dl.ndl.go.jp/download/digidepo_9962904_po_0909.pdf?contentNo=1 2016年11月28日
 法務省のホームページ
 会社法の一部を改正する法律案
http://www.moj.go.jp/MINJI/minji07_00151.html 2016年11月28日
 金融庁のホームページ
 日本版スチュワードシップコードに関する有識者検討会
<http://www.fsa.go.jp/singi/stewardship/2016> 11月28日
 日本総研のホームページ
 山田久 同一労働・同一賃金をどう実現するか
 ～日本の事情を踏まえつつ、雇用・社会制度全般の見直しを～
<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/8773.pdf> 2016年11月28日
 日本経済新聞のホームページ
 スターバックス、契約社員 800 人を正社員に 2014/ 2/27 付
http://www.nikkei.com/article/DGXNASGF2700P_X20C14A_2EB2000/2016 11月28日
 スターバックスコーヒー・ジャパン株式会社のホームページ
 OUR MISSION and Values
<http://www.starbucks.co.jp/company/mission.html> 2016年11月28日

（参考）OECD 諸国における全雇用に占めるパートタイム労働の割合

“OECD Factbook2015-2016 Economic,Environmental Social Statistics” OECD publishing (2016)

- オーストラリア・スイス・オランダは、全雇用に占めるパートタイム労働の割合が多い。
- 日本の改正パートタイム労働法9条は、「正社員と同視すべきパートタイム労働者」の要件を、「通常の労働者と職務内容・人材活用の仕組みが同一である」として、改正前には要件であった「無期労働契約の締結」を削除した。

国名	2012	2013	2014
オーストラリア	24.6	24.9	25.2
オーストリア	19.4	19.9	20.9
ベルギー	18.7	18.2	18.1
カナダ	19	19.1	19.3
チリ	16.7	16.5	17
チェコ	4.3	4.9	4.8
デンマーク	19.4	19.2	19.7
エストニア	8.2	8	7.6
フィンランド	13	13	13.3
フランス	13.7	14	14.2
ドイツ	22.2	22.6	22.3
ギリシャ	9.8	10.3	11.2
ハンガリー	4.8	4.6	4.2
アイスランド	17.3	17.4	16.7
アイルランド	25	24.2	23.4
イスラエル	15	14.4	14.7
イタリア	17.8	18.5	18.8

日本	20.5	21.9	22.7
韓国	10.2	11.1	10.5
ルクセンブルグ	15.5	15.3	15.5
メキシコ	19.4	19	18.7
オランダ	37.8	38.7	38.5
ニュージーランド	22.3	21.6	21.5
ノルウェー	19.8	19.5	18.8
ポーランド	8	7.7	7.1
ポルトガル	12.5	12	11
スロバキア共和国	3.8	4.3	4.9
スペイン	13.6	14.7	14.7
スウェーデン	14.3	14.3	14.2
スイス	26	26.4	26.9
スロベニア	7.9	8.6	9.6
トルコ	11.8	12.3	10.6
イギリス	25	24.6	24.1
アメリカ	13.4	12.3	12.3
O E C D 全体	16.9	16.8	16.7