

JILPT 資料シリーズ

No. 18 2006年9月

働きに応じた公正な処遇の構築に向けて

～労働時間を切り口とした正社員とパート社員の合理的な賃金設定手法～



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

働きに応じた公正な処遇の構築に向けて

～労働時間を切り口とした正社員とパート社員の合理的な賃金設定手法～

独立行政法人**労働政策研究・研修機構**

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

パートタイム社員をはじめとする非正規雇用の増大に伴って、近年では、これまで正社員が担っていた職務を非正社員に任せたり、正社員が就いていた役職に非正社員を登用するなど、正社員と遜色ない職務を遂行する非正社員が増加している。しかし、こうした変化に合わせて、定型・補助的な職務を遂行することを前提に設計した処遇制度を見直していないために、非正社員の処遇が働きに見合ったものになっていないケースも少なくない。正社員並みに働くようになると、非正社員にとって正社員との処遇の違いが納得できるものであるかが仕事への意欲に影響するようになる。もし非正社員が不満を抱けば、働く意欲の減退を招き、職場の生産性の低下等にもつながりかねないであろう。

このように、非正社員を雇用する企業は今後、処遇が働きに見合っていて、非正社員からも納得が得られるような公正な処遇の実現が求められる。厚生労働省の改正パートタイム労働指針では、事業主はパートタイム労働者の処遇について正社員との均衡を考慮すべきとしている。しかし賃金については、そもそも支払い形態において正社員が月給でパート社員が時給であることが多い点をはじめとして様々な相違点があり、単純な比較も困難な状況となっている。

当機構ではこのたび厚生労働省からの要請により、特に非正社員から納得が得られにくくなっていると予想される基本賃金に絞り、公正な処遇の構築に向けた考え方とその実践方法（導入手順及びその際のチェックポイント）について検討した。検討に当たっては、東京大学社会科学研究所の佐藤博樹教授（当機構特別研究員）を座長とする研究会を設置した。本報告書は研究会での検討結果をとりまとめたものである。

ご多忙の中、ヒアリングに応じていただいた労使関係者の皆様に、あらためて御礼申し上げたい。

2006年9月

独立行政法人労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

「働きに応じた公正な処遇の構築に向けて」研究会

<研究会メンバー>

(肩書きは研究会開催当時のもの)

佐藤 博樹 (座長)	東京大学社会科学研究所教授・労働政策研究・研修機構特別研究員
武石 恵美子	ニッセイ基礎研究所上席主任研究員
本川 明	労働政策研究・研修機構統括研究員
小野 晶子	労働政策研究・研修機構研究員
荻野 登	労働政策研究・研修機構調査部主任調査員
荒川 創太	労働政策研究・研修機構調査部
渡辺 木綿子	労働政策研究・研修機構調査部

<オブザーバー>

厚生労働省政策統括官付労働政策担当参事官室

厚生労働省雇用均等・児童家庭局短時間・在宅労働課

研究期間は 2005 年 9 月～2006 年 3 月。報告書の執筆は荒川、渡辺が担当した。

目 次

はじめに（調査・研究の目的）	1
第1章 求められる処遇の公正性～雇用区分の枠組みを超えて	3
第1節 公正な処遇の必要性	3
1. 非正社員の有効活用が必要となった背景	3
2. 同一職務で処遇が異なる労働者の出現	7
3. 先行事例にみる公正な処遇の動機	11
(1) 百貨店A社（賃金制度別建てで、水準を合わせるケース）	12
(2) 百貨店B社（賃金制度別建てで、同一役職の金額を合わせるケース）	13
(3) 総合スーパーC社（資格・賃金制度が同一となり水準も揃うケース）	14
第2節 公正な処遇の考え方	15
1. 公正な処遇とは	15
2. パート社員の場合の公正な処遇	16
第2章 公正な処遇を図るための検討課題	
～事例にみる賃金設定手法のアイデア	18
第1節 正社員と非正社員の職務の同一性の判断方法	19
第2節 合理的な賃金設定手法	24
第3章 公正な処遇の具体的な構築に向けて	
～納得性ある賃金設定のための手順とチェックポイント	32
第1節 公正な処遇の構築手順～現場における検討プロセスを踏まえて	33
(1) ステップ1 公正な処遇の必要性について考えてみよう	33
(2) ステップ2 正社員と非正社員の職務の同一性を把握しよう	34
(3) ステップ3 職務に対する処遇の合理性を確認しよう	34
(4) ステップ4 労使（社内）による処遇設定の見直しに向けて	35
第2節 公正な処遇の構築のためのチェックポイント	36
(1) チェックポイント1：公正な処遇の必要性	36
(2) チェックポイント2：正社員と非正社員の職務の同一性の考え方	37
(3) チェックポイント3：職務を切り口とした合理的な賃金設定のヒント	39
(4) チェックポイント4：労使（社内）で検討する際の留意点	41
別添 「働きに応じた公正な処遇」	
構築手順と各ステップにおけるチェックポイント	45

はじめに（調査・研究の目的）

市場環境の不確実性の増大を背景に正社員数が限られる中、非正社員を雇用する企業にあっては、非正社員を基幹的な業務にまで活用することが不可欠となっており、これまで正社員が担っていた職務を任せたり、従来は正社員が就いていた役職に非正社員を登用するケースもみられるようになってきている。また、多様な働き方へのニーズの高まりから、パート社員としての働き方を選択し、家庭などを中心においた生活を設計する人も増えてきている。

このような経営環境の変化や働き方の多様化により、企業ではパートタイム社員（以下「パート社員」という）やフルタイムで働く有期契約の社員（以下「契約社員」という）など、いわゆる非正社員の有効活用が経営戦略上も重要な課題となっている。

このような下、非正社員が正社員と同じような職務を担うようになると、非正社員にとって、正社員との処遇の違いが納得できるものであるか否かが、仕事への意欲に影響することになる。非正社員が処遇に不満を抱いては、働く意欲の減退を招き、職場の生産性の低下や優秀な人材の流出にもつながりかねない。

このため、企業には非正社員からも納得が得られ、働く意欲を高めることにつながる公正な処遇の実現に向けた取り組みが求められている。言い換えれば、正社員、非正社員にかかわらず、職務や職業能力と賃金水準などが整合し、働きに見合った処遇であるという公平感を醸成することが重要になっている。

また、正社員、非正社員であるかを問わず、職務や職業能力と賃金等を公正な処遇の観点から明確にし、再構築することは、これまで以上に高いレベルの職務を遂行しようとする非正社員の意欲を引き出すことにもつながると考えられる。

今回の調査では、公正な処遇の実現に向けて、正社員と非正社員間などにおいて賃金を労働時間単価に割り戻し、比較した上で、賃金水準を合理的に設定する手法を導入している企業の事例も見受けられたところである。また、そうした企業では、公正な処遇の導入を図る際に、非正社員だけでなく正社員をも含めた社内全体でのコンセンサスづくりに注力している様子も窺える。

本報告では、とくに処遇の根幹であり、正社員と同じ職務に従事するパート社員において納得性が得られにくくなっていることが予想される基本賃金に絞って、公正な処遇の構築に向けた考え方を示すこととし、特に社内全体の納得が得られることに重きを置いた導入手順

及びチェックポイントについて検討を行った。

雇用する社員の処遇制度や水準の設定については、各企業の自主性に委ねられるものであることは当然であるが、本報告でとりまとめた公正な処遇の考え方やその構築に向けた手順及びチェックポイントが、労使等において、各業界の実態に即して公正な処遇を検討する際の一助となれば幸いである。

第1章 求められる処遇の公正性～雇用区分の枠組みを超えて

第1節 公正な処遇の必要性

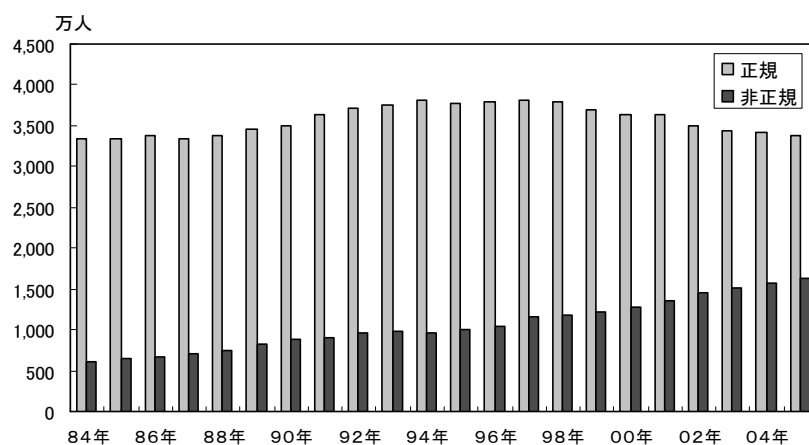
1. 非正社員の有効活用が必要となった背景

(1) 経営環境の変化に伴う非正社員の増加

バブル景気崩壊後の1990年代における景気の長期低迷や、経済活動のグローバル化の進展に伴う企業間競争の激化等が生じたことにより、企業環境の不透明感はいっそう増している。こうした中、企業が安定的に利益を確保し、かつ事業を発展させていくためには、需要変動や市場等の不確実性に対応できるように、人材活用の柔軟化と人件費をはじめとする諸コストの管理の徹底が求められるようになってきている。

総務省「労働力調査特別調査」によれば、2005年の非正社員数（「非正規の職員・従業員¹⁾」は1,633万人（うち、「パート・アルバイト」は1,120万人²⁾）で、「役職を除く雇用者」に占める割合は32.6%に達し、企業に雇われて働く人の3人に1人が非正社員という状況になっている。また、2001年までは正社員（「正規の職員・従業員」）、非正社員ともに増加傾向が続いてきたが、2002年からは正社員が減少に転じ、両者の増減パターンに明らかな変化が生じた（図1-1-1）。

図1-1-1 正社員と非正社員数の推移



出所：「労働力調査特別調査」（総務省）

注）各年の2月調査の数字

¹ 全産業の数字。内訳は「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」で、これらを合計した数字。勤め先での呼称によって、回答させている。

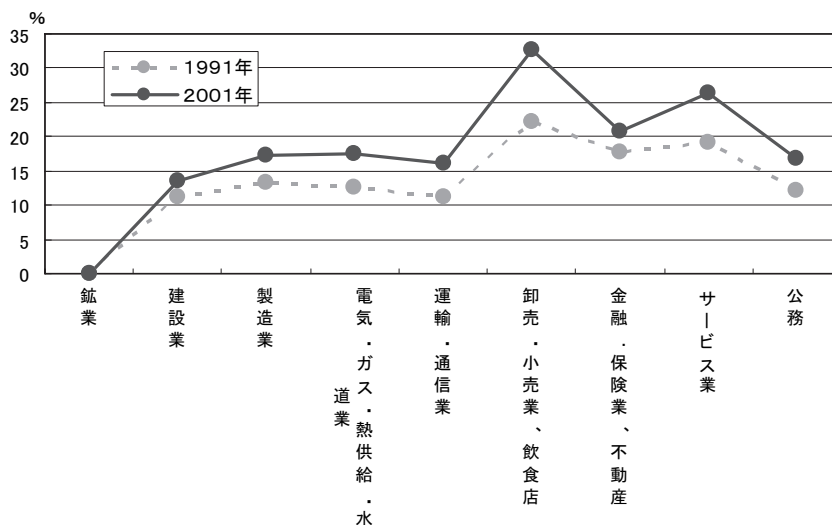
² 「労働力調査」（2005年）による「週35時間未満非農林業雇用者」は1,266万人となっている。

さらに同調査によれば、2000年～2005年にかけて正社員は約250万人減少したのに対し、非正社員は350万人以上増加し、正社員から非正社員への代替が加速したことも窺える。ごく最近では正社員も増加しているが³、非正社員比率の上昇という大きな流れは変わっていないとみられる。

（２）小売業等で目立つ非正社員の比率拡大

非正社員比率の上昇は、過去10年の変化でみると特に「卸売・小売業、飲食店」で上昇が著しく、パート比率でみても同業種で上昇が著しい（図1-1-2）。

図1-1-2 業種別の非正社員比率（過去10年間の変化）



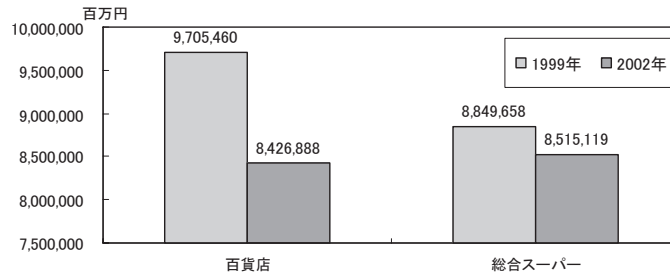
出所：「労働力調査特別調査」（総務省）

注）2002年以降、業種区分が変更され、時系列比較できないため、1991年と2001年とを比較した。

経済産業省「商業統計調査」をみると、卸売・小売業の特に総合スーパー及び百貨店では、近年、販売額が低下し、正社員比率は低下傾向にある一方、パート社員等の比率が上昇している様子が窺える（図1-1-3、図1-1-4、図1-1-5）。

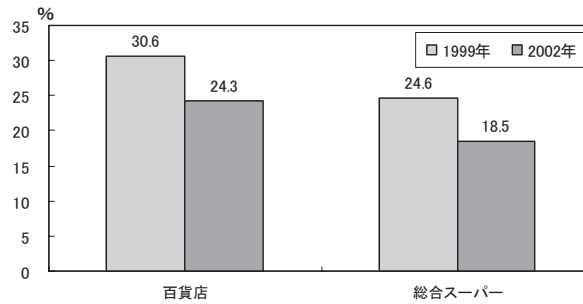
³ 厚生労働省「毎月勤労統計調査」等。

図 1-1-3 年間商品販売額



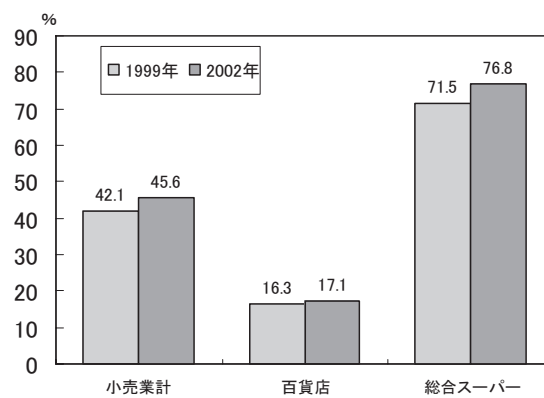
出所：「商業統計調査」（経済産業省）

図 1-1-4 正社員・正職員の就業者構成比



出所：「商業統計調査」（経済産業省）

図 1-1-5 パート社員等の就業者構成比



出所：「商業統計調査」（経済産業省）

これらの業種では、営業時間の延長や仕事の標準化などが進んでいる。営業時間が長くなれば、正社員の勤務だけでは対応できない時間帯が生じてくるため、店長やマネジャーといった責任ある職務を担える非正社員の確保についての必要性が高まる。また、企業は、仕事の標準化に取り組むことで、非正社員でも一定の訓練さえ受けさせれば、従来は正社員が従

事していた職務をこなせる環境を整備してきている。

こうしたことをみても、正社員、パート社員や契約社員などの雇用区分にとらわれずに多様な労働者の意欲や能力を効果的に引き出すことができる処遇制度の構築が課題となることがわかる。

(3) 多様な働き方へのニーズの高まり

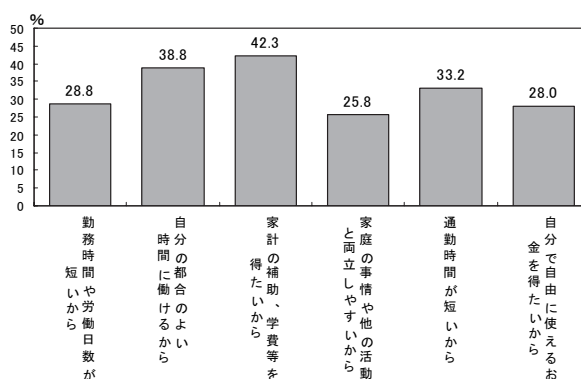
また、非正社員比率が上昇していることの背景として、正社員も含めた労働者側の多様な働き方へのニーズが高まっていることもあげられる。

近年では働くことへの価値観が多様化しており、従来のように仕事を中心に生活や人生を設計する人ばかりではなく、家庭や趣味などを中心に生活設計したいと考える人も出てきている。また、既婚女性であれば、家庭で育児や家事の役割を担っている場合も多く、そうした人たちにとっては家庭等との両立が可能かどうかの仕事選びのポイントとなる。

1 日のうち決まった時間だけ勤務したり、1 週間のうち決まった日だけ勤務する短時間勤務などは、そうした人たちが望む働き方と適合していると言える。

厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2003 年)では、パート・アルバイト社員として働く理由(複数回答)として「家計の補助、学費などを得るため」(42.3%)が最も多くあがったものの、「自分の都合のよい時間に働けるから」(38.8%)もほぼ 4 割に達し、「通勤時間が短いから」(33.2%)、「勤務時間や労働日数が短いから」(28.8%)といった回答がこれに続く(図 1-1-6)。

図 1-1-6 パート社員等として働く理由(複数回答)



出所:「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(厚生労働省)

2. 同一職務で処遇が異なる労働者の出現

(1) 雇用区分を設定する理由

企業によっては、パート社員は、補助的な業務や定型業務を担うことだけを期待されている場合もある。この場合、パート社員が従事する職務は、その他の基幹的な業務を担う正社員とは明らかに異なると言えるであろう。

この場合、会社がパート社員に対して期待する役割も、正社員とは異なることは明白である。パート社員はその与えられた業務を着実にこなせば、会社の期待に応えることになる。一方、正社員はキャリア形成プロセスとして様々な勤務地や仕事を経験したり、最終的に会社のマネジメント層を担うことを期待される者が含まれていることが多い。

このように職務内容や期待される役割が異なれば、長期的な視点で人材育成していくのかどうかなど、キャリア管理の仕組みが違ってくるのは当然であろう。また、キャリア管理の違いに応じて、処遇制度も別々に設定した方が有効な場合がある。例えば、職能資格制度に連動した「職能給」など、職務遂行能力の伸長に対応した給与項目が正社員に適用されることが多いのは、このような長期的なキャリア形成を前提としているからである。

こうした、職務の違いや期待する役割の違いなどに応じて、社員それぞれに異なった雇用条件や処遇制度を適用することを容易にするのが雇用区分の設定である。企業の多くが正社員とパート社員を異なる雇用区分に位置づけ、処遇制度等を別々に設定してきた背景には、こうした合理的な理由があったのである⁴。

(2) 職務の重なるの増大に伴う非正社員の基幹化

非正社員比率が高まるにつれて、正社員がかつて担っていた職務を非正社員が担うようになっていたり、従来は正社員しか就けなかった役職に非正社員が登用されるようになってきている。

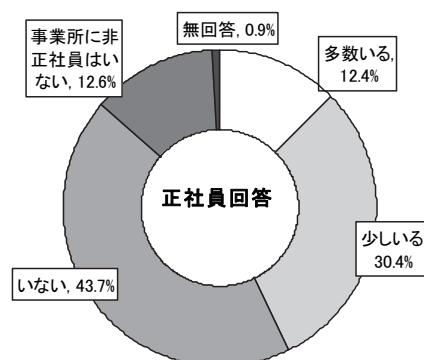
正社員、非正社員間における職務や期待される役割の違いが変化したのであれば、従来のキャリア管理の仕組みや処遇制度の見直しについて検討が必要となろう。なお、検討の結果、キャリア管理の仕組みの違いに合理性がある場合でも、両者の間で職務内容の重なりなどに

⁴ 財団法人連合総合生活開発研究所「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」(2003年)によれば、社内に複数の社員の区分を設ける基準について(3つ以内選択)、人事担当者の79.9%が「仕事の内容や責任のちがいをあげ、「賃金・処遇制度の違い」(52.9%)がこれに続く。

応じた処遇のバランスを図ることが必要であろう。

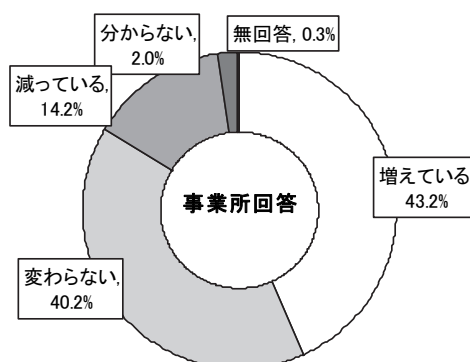
財団法人 21 世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」（2002 年）によれば、「自分と同じ仕事をしている非正社員がいるか」との問いに対して、正社員の 1 割強が「多数いる」、3 割が「少しいる」としている（図 1-1-7）。「正社員と同じ仕事に従事している非正社員の割合が 3 年前より増加している」とする事業所は 4 割を超え、「減っている」とする事業所を大幅に上回っている（図 1-1-8）。

図 1-1-7 自分と同じ仕事をしている非正社員の有無（正社員）



出所：「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」（21 世紀職業財団）

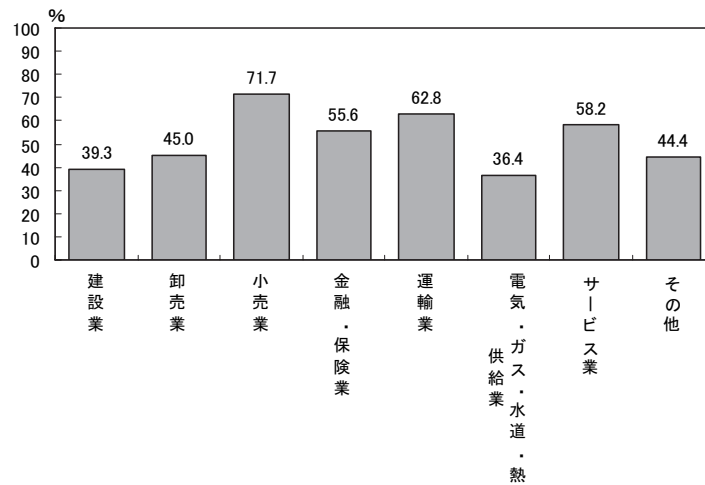
図 1-1-8 正社員と仕事が同じ非正社員割合の増減（3 年前との比較）



出所：「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」（21 世紀職業財団）

連合総合生活開発研究所「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究」（2003 年）によれば、「仕事内容や責任の 8 割以上が正社員と同じパート」がいるとする企業は半数以上（55.6%）にのぼり、業種別にみると小売業（約 71.7%）でもっとも高い（図 1-1-9）。

図 1-1-9 正社員と 8 割以上同じ仕事をするパート社員の有無（業種別）



出所：「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究」（連合総研）

注）回答数の総計が極端に少ない「飲食店」、「不動産業」、「通信業」は図に含めていない。

また、厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」によれば、パートで役職に就いている者の割合も上昇している。2001 年で約 12% となっており、10 年前（1990 年約 4%）と比べると 3 倍の水準である。

サービス・顧客対応を行う一部のサービス産業においては、リーダー的なパート社員が多く出現している。リーダーとしての具体的な職務としては、他のパート社員の勤務スケジュールを調整したり、新人に業務内容を教えるトレーナー役を務めることなどがあげられる。こうした企業では、今後もパート社員に、サービス・顧客対応全般の統括など正社員並みの重要な役割を果たすことを期待している。

（3）非正社員の処遇の現状

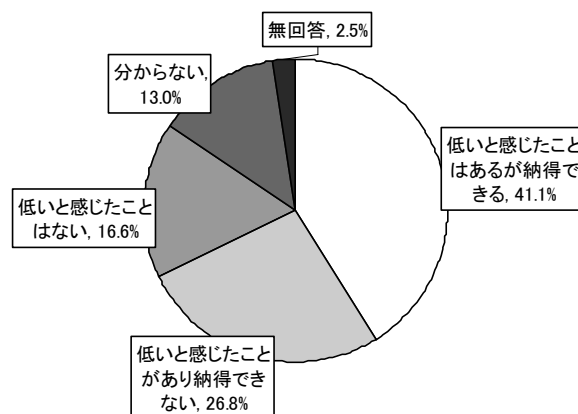
以上のように、正社員と遜色ない職務を遂行する非正社員は増加したものの、処遇の方は必ずしも働きに見合ったものになっていない場合が少なくない。

厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2003 年）によれば、企業がパートを増やす理由としては「賃金の節約のため」が最も多い。これについて「賃金構造基本統計調査」（2002 年）をみると、パート社員の 1 時間当たりの所定内給与は、男性の場合で一般労働者の 5 割強、女性で 7 割強の水準であることがわかる。

21 世紀職業財団「パートタイム労働者実態調査」（2005 年）によれば、職務が同じ正社員と比べて賃金が「低いと感じたことがあるが納得できる」とするパート社員は 4 割（41.1%）

を占めているが、「低いと感じたことがあり納得できない」とするパートは 4 人に 1 人 (26.8%) にのぼっている (図 1-1-10)。

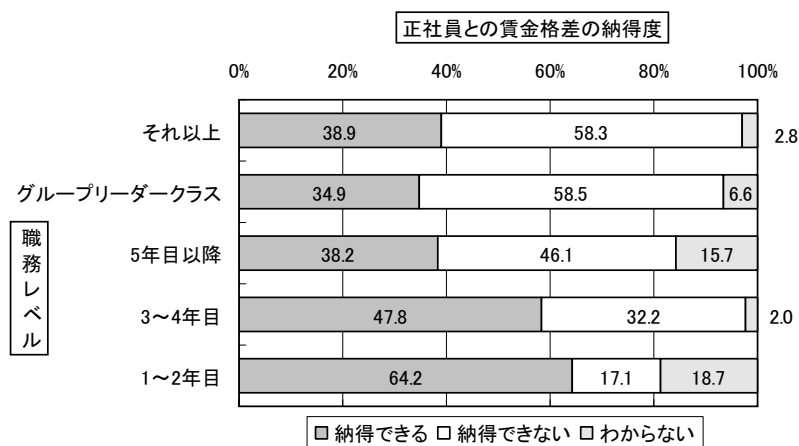
図 1-1-10 賃金が低いと感じたことの有無と納得感 (パート社員)



出所：「パートタイム労働者実態調査」(21 世紀職業財団)

また、パート社員の賃金についての意識をみると、パート社員は就労期間が長くなるほど賃金格差への不満が高まる。また、自分で認識する職務レベルが高くなるほど、「正社員との職務が同じなのに賃金に格差があること」に不満を感じる度合いが高まる⁵ (図 1-1-11)。

図 1-1-11 就労期間別にみた正社員との賃金格差へのパート社員の納得度



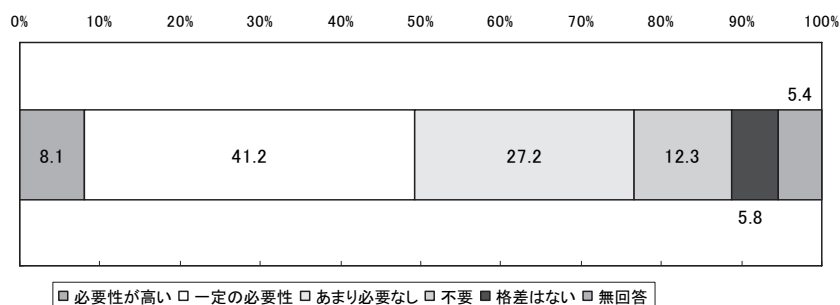
出所：「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(日本労働研究機構)

同じ職務についている正社員と非正社員の処遇の現状については、企業や正社員も問題意識を持っている様子が窺える。正社員と職務がほぼ同じパート社員がいる事業所を対象にした「正社員との処遇格差を縮める必要があると思うか」という質問に対して、約半数

⁵ 日本労働研究機構「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(1999年)。

の事業所が「必要性が高い」または「一定の必要性がある」と回答している⁶ (図 1-1-12)。

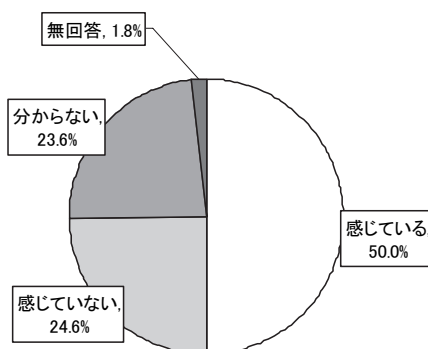
図 1-1-12 職務内容がほとんど同じ非正社員の処遇を是正する必要性



出所：「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(日本労働研究機構)

また、21 世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」(2002 年)では、「自分と同じ仕事に従事しているパートが増えている」と回答した正社員でも、そのうち実に 5 割がパート社員の処遇改善の必要性を感じている⁷ (図 1-1-13)。

図 1-1-13 パート社員の処遇改善の必要性を感じているか (正社員)



出所：「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」(21 世紀職業財団)

3. 先行事例にみる公正な処遇の動機

このように、たとえ同じ職務に就いていたとしても、正社員と非正社員との間に格差が生じるような処遇制度が多いと言える。

⁶ 日本労働研究機構「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」(1999 年)。

⁷ 21 世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」(2002 年)。

その背景の1つには、正社員と非正社員の処遇制度自体が、正社員に対しては長期的なキャリア形成を前提とし、その能力向上に応じて賃金が上がる賃金制度であったのに対し、非正社員は補助的かつ代替可能な職務を遂行することを前提としており、勤続を重ねても賃金が上がりにくい賃金制度として設計されていたことがあろう。

ただ、近年は、非正社員の職務は補助的であるという従来の認識が必ずしも当てはまらなくなっており、小売業を中心にいくつかの企業では、正社員と非正社員の就業の実態を踏まえて、限られた人件費コストの中で多様な人材の意欲・能力を最大限に引き出すために、非正社員も含めた人事処遇制度の改定に取り組むところも出始めている。

以下では、パート社員や契約社員を多く抱えている百貨店及び総合スーパーにおいて、それら公正な処遇の構築が必要になった背景や要因について、分析していくこととする。

(1) 百貨店A社（賃金制度別建てで、水準を合わせるケース）

1) 処遇等の見直しの背景

百貨店A社では以前から、販売業務は正社員と非正社員のうちパート社員が担うものとし、非正社員すべてには、同業務を任せないこととしてきた。

その後、多様な人材の確保と、各商品分野での販売力の強化のため、販売業務を非正社員のうち契約社員にも担ってもらう必要性が生じ、それまでの職務分担の考え方を変更すべきと判断した。この結果、正社員の採用に併せ、百貨店業界で働いたことのある経験者などを契約社員として採用することに踏み切った。

しかしながら、非正社員全体に対して販売業務を任せるとなると、販売売場の正社員と非正社員との間において、実際には期待する役割などは異なるものの「似たような職務を遂行しているにもかかわらず、処遇が大きく違うのは何故か」といった問題意識が生じた。そのため、同社は、正社員と非正社員との職務の違いを明確にするとともに、2005年に、正社員だけでなく非正社員も含めた人事処遇制度の改定を実施した。

2) 見直し後の賃金制度等の概要

職務の違いの整理については、正社員のみが担うべき職務内容、正社員と非正社員がともに担うべき職務内容は何かを整理し、両者の職務内容の重なり部分を明確にした。例えば、販売業務の中心的な職務内容である「接客販売」は正社員、非正社員にかかわらず担うが、計画に関する業務などは正社員が中心的に担う、といった具合である（→第2章第1節ケー

ス 1 で詳述)。

一方、賃金制度は正社員と非正社員で異なる制度としたが、接客販売など正社員、非正社員との間に職務内容に重なりがあることなどを踏まえ、職務遂行レベルが高い非正社員については賃金水準を、正社員と時間当たり額で同等の水準に揃えるようにしたのである⁸ (→第 2 章第 2 節ケース 1)。

なお、同社では非正社員についても、人事処遇制度を改定するまで賃金は勤続年数に応じて上がっていく年功的要素が強い制度となっていたため、優秀な非正社員が増えるにつれて各人の職務能力のレベルと賃金水準の不均衡の問題が顕在化した。そのため、この制度改定時には、非正社員の雇用区分についても見直しを実施し、職務遂行能力の高い非正社員を処遇する雇用区分を、契約社員とパート社員それぞれに新設した。

(2) 百貨店 B 社 (賃金制度別建てで、同一役職の金額を合わせるケース)

1) 処遇等の見直しの背景

百貨店 B 社では、店舗のスクラップ&ビルドを盛んに行うようになった 1995 年頃から高卒、短大卒の一般職正社員の採用を順次停止した。また、正社員については将来のマネジメント層に育成することを見据え、コア業務に集中させる一方、販売業務などについては非正社員を積極的に活用することとしたため、非正社員比率は 2005 年に約 50%まで高まった。

販売売場においては、それまで修理加工や包装梱包、カウンター業務など補助的な職務が中心だった非正社員の職務範囲は、正社員が少数化した結果、当然拡大することとなり、その後、接客販売の業務や補充発注の業務、ワークスケジュールの管理業務といった、それまでは正社員が行っていた販売売場にとって基幹的かつ重要な職務まで、非正社員が担うようになった。

そのような中、同社の労働組合が非正社員に対して職場に関するアンケート調査を行ったところ、賃金水準に納得していない人の割合が 7 割を超えることが判明した。他方、会社としても、将来的に、特に郊外の店舗においては非正社員による基幹的な役割の重要性がこれまで以上に高まると判断したこともあり、2004 年以降、正社員のみならず、非正社員からも納得の得られる人事処遇制度の改定に向けて労使で話し合うことになった。

⁸ ただし、都市部など非正社員の賃金水準が高く設定されている地域の店舗においての場合。

2) 見直し後の賃金制度等の概要

その制度改定の結果、販売売場の最小単位の発注・補充判断に関する業務を担う役職を新設し、その役職に非正社員を積極的に登用していくことにした。そして同社は、正社員と同様の役職に登用された非正社員について、職務は役職に就いている正社員と同一とみなすことにした（→第2章第1節ケース2）。

賃金制度は正社員と非正社員で異なる制度としたが、非正社員が正社員と同じ役職に配置されると、非正社員でも正社員同様の職務手当（月当たり定額）が付与されるようにし、パート社員の場合は勤務時間が正社員よりも短くなるため、時間比例した額を付与するようにした（→第2章第2節ケース2）。

また、月例賃金の水準でみても、同じ役職に就く正社員と非正社員とでは、月例賃金の水準で格差が一定の範囲内に収まるよう配慮した。

（3）総合スーパーC社（資格・賃金制度が同一となり水準も揃うケース）

1) 処遇等の見直しの背景

業界再編が進展するスーパー業界において、積極的な事業拡大路線を進める総合スーパーC社では、人件費の固定化を回避するために正社員の新卒採用数の調整を長期にわたり実施してきた結果、非正社員比率は8割超まで高まっている。

このように店舗における正社員数が限られる中、優秀なパート社員には実態として（制度が追いつかない形で）、それまで正社員が担ってきた様々な職務が任されるようになった。例えば、売場単位の売上の管理業務や商品の発注業務、勤務計画作成などを担う「売場長」の職務や、売り場を統括し部門内の売上・利益管理、発注責任、部下の育成責任などを負う「マネジャー」の職務を担うパート社員が、人事制度の整備よりも早く出現することになった。

当初、そうした職務範囲が拡大したパート社員は、処遇上、通常のパート社員よりも優遇することが可能なパート社員枠に位置づけられ、売場長相当には時給でプラス数十円、マネジャー相当にはプラス数百円を上積みする処遇が行われていた。このような運用をしばらく行っていたものの、制度そのものとしての昇進昇格や教育訓練の機会には違いが残っていた。また、処遇面でも前記の運用を行ってはいったものの同一職務でありながらやはり格差は残っていた。当該運用の適用を受けるパート社員が企業全体で数百人にのぼってきたため、同社はパート社員も含めた人事処遇制度の再整理が必要と判断し、2004年、人事処遇制度を全面的に改定した。

2) 見直し後の賃金制度等の概要

新制度では、経営トップの「同一職務・同一処遇を追求すべきである」との人事理念のもと、正社員と非正社員の資格制度を統合し、非正社員でも正社員と同じ資格制度の中で、同じ役職まで昇格することが可能となった（→第2章第1節ケース3）。

賃金制度では、マネジャー以上の資格・役職となると同一の制度とした。パート社員でもマネジャー以上の役職に就けば月給制となり、基本賃金の項目も資格給部分（構成比9割）＋能力給部分（1割）で正社員と同一となった（→第2章第2節ケース3）。この結果、マネジャー以上の役職に就いた正社員とパート社員の賃金水準の違いの根拠は、正社員は転勤がある一方、非正社員には転勤がないため、転勤リスクの有無だけに整理されることとなった。

第2節 公正な処遇の考え方

1. 公正な処遇とは

以上のように、正社員の採用が限られる一方、非正社員の比率が高まった職場では、正社員がかつて担っていた職務を非正社員が担うようになり、従来は正社員のみが配置されていた役職に、非正社員が登用されるケースが見受けられるようになってきている。

そうした職場では、同じような職務を行っている正社員と非正社員の間の処遇のあり方が課題となっており、企業は正社員のみならず、非正社員を含めた多様な人材の意欲・能力を最大限引き出し、かつ、すべての社員間において納得感を高める「公正な処遇」の実現が求められるようになってきている。

では、この公正な処遇とは、どのようなものだろうか。

公正な処遇とは、少なくとも雇用区分の間の処遇格差を、単に「当事者の契約の自由」（その処遇条件なら他社に移ればいいじゃないか）や、「従業員間の身分関係」（とにかく非正社員だからこの賃金水準だ、など）で正当化する姿勢とは対極をなすものと言えるであろう。

公正な処遇とは、雇用区分にとらわれず、就業の実態からみて妥当な水準で処遇することであり、常に社員全体が「働きに応じてお互いに正当に報われている」と感じられる公平感の醸成をめざすことで、担保され得るものであろう。

多様な人材を有効活用して企業の競争力を高めようとする企業にとって、職場の不満を解消し、働く意欲の低下を防ぐことに資する公正な処遇の確立は不可欠であろう。ここで詳述しないが、実質的に経営パフォーマンスを高めるためには、正社員と非正社員の処遇の均衡を高める必要があることを裏付ける分析もある（西本・今野 2003⁹）。

2. パート社員の場合の公正な処遇

公正な処遇の構築に向けた具体的なあり方として、改正パートタイム労働指針において、正社員とパート社員間の「職務の同一性」を基準として、両者の均衡処遇の考え方が示されている。それによると、パート社員の処遇に際しては、就業の実態や正社員との均衡などを考慮して処遇する（均衡処遇）必要があり、特に、正社員と職務が同じパートについては、次のような考え方で処遇することを企業に求めている。

- ▽ 正社員と職務が同じで、人材活用の仕組み・運用など（人事異動の幅・頻度、役割の変化、人材育成のあり方など）まで同じパートについては、正社員と処遇の決定方法を合わせるなどの措置を講じた上で、意欲、能力、経験、成果などに応じて処遇することにより、正社員との均衡の確保を図る。
- ▽ 正社員と職務は同じだが、人材活用の仕組み・運用などが異なるパートについては、正社員との人材活用の仕組みや運用などの違いの程度を踏まえつつ、パートの意欲、能力、経験、成果などに応じた処遇についての措置などを講じることにより、正社員と処遇の均衡を図る。また、人材活用の仕組み・運用が異なる場合でも、異なる程度を踏まえつつ意欲、能力、経験、成果などに応じて処遇し、正社員との均衡を図るよう努めなければならない。

それに対して本報告は、パート社員だけでなく正社員と労働時間が変わらない契約社員も含めた非正社員を念頭に置いており、また、職務が同じ場合だけでなく、職務内容に重なりがある場合も含めて幅広く、正社員と非正社員における公正な処遇の考え方を示そうとするものである。

なお、公正な処遇を考察するにあたっては、基本賃金に限定された処遇の構築のみを図ればよいというものではない。もちろん、賃金以外の処遇項目についても合理的な設定が必要となろう。しかし、本報告では、正社員と同じ働き方をしながらも賃金に不満を持つ非正社員が多いことに着目し、基本賃金を対象を絞り、分析・整理を行うこととした。

⁹ 「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と、経営パフォーマンス」（西本万映子、今野浩一郎 『日本労働研究雑誌』 No.518）。

※用語の使い方についての説明

パート社員や契約社員などの労働者をあらかず呼称については、非正社員、非正規労働者、非典型労働者など様々あるが、本報告では、フルタイムで働き、雇用契約期間が無期（定年まで）である従来型のいわゆる「正社員」と相対するという意味で、「非正社員」を用いることとする。非正社員には、派遣労働者、請負労働者といった、当該企業と直接、雇用関係にない労働者は含めていない。

第2章 公正な処遇を図るための検討課題 ～事例にみる賃金設定手法のアイデア

第1章では、正社員と非正社員間において公正な処遇の構築が必要になってきている背景や要因などについて整理した。非正社員の活用拡大などによって正社員と同じような職務をこなす非正社員が出現してきており、「正＝基幹的」「非＝補助的」といった従来型の雇用区分のイメージで、正社員と非正社員の関係を位置づけることはできなくなりつつある。

しかし、処遇の方はいまだ、こうした従来型の雇用区分を前提とした設計となっているケースも多い。言い換えれば、同じ職務にもかかわらず、処遇が異なる正社員と非正社員が混在していることになる。正社員と非正社員の間には、人材活用の仕組みに違い（キャリア管理の違い）がある場合も多いが、同じ職務を遂行しているにもかかわらず、処遇にあまりに大きな異なりが生じていれば、非正社員からの納得を得ることができず、不満を持たれかねない。

正社員、非正社員にかかわらず、全社員がその意欲と能力を最大限に生かし活性化していくためにも、正社員と非正社員間で納得の得られる公正な処遇の構築が必要である。少なくとも、同じ職務をこなしている以上は、職務の同一性（職務の重なりぐあい）に応じて合理的に賃金制度や水準を設定することが重要となろう。

そこで本章では、いま述べた公正な処遇の構築を企業が実際に行うに当たっての大きな検討課題と思われる、①職務の同一性の判断方法、②合理的な賃金の設定方法、の2点について事例を活用して示していくこととする。

事例の活用にあたっては、非正社員を多く活用している業界の中でも、今回の研究においてヒアリングを実施した百貨店業界や総合スーパー業界の事例を主に取り上げた。両業界は、以前から非正社員の活用に長けている業界である。また、ともにビジネスの現場の中心が売場である。正社員と非正社員の職務の重なりが見えやすい業界でもあり、先の2点を中心に述べるのであれば、大いに参考になるものと考えている。

第1節 正社員と非正社員の職務の同一性の判断方法

職務の同一性の判断の前に：

正社員と非正社員それぞれが従事する職務内容を書き出し、重なり具合の実態をみる

正社員と非正社員との職務の同一性を判断するもっとも基本的な方法は、正社員と非正社員それぞれが従事している職務内容を書き出してみることであろう。その上で、正社員と非正社員の職務内容がどれだけ重なっているかをチェックするのである。その際には、重なっている職務内容の多さだけでなく、重なっている部分に、職場にとってどれだけ重要な職務内容が含まれているかをみることも重要な視点であろう。

次に、その職務内容の重なり具合から、正社員と非正社員の職務が①同一と言えるのか、②大いに重なっているのか、③少し重なっているのか、などを判断していくことになるろう。

意図せずに正社員と非正社員との間で、職務内容に重なりが生じている場合は、雇用区分ごとの本来の「期待役割」等に応じて、担うべき職務内容を再整理・設定する必要があると言える。

ケース1：

正社員、非正社員それぞれが担うべき職務内容を職務分担表で示し、重なっている職務内容をあらかじめ明確にしておく

百貨店A社は、正社員が担うべき職務内容と非正社員が担うべき職務内容があいまいにならないよう、それぞれが担うべき職務内容を記した職務分担表を作成し、両者の職務内容の重なりをあらかじめ明確にしておく手法を採ったケースである。

同社では、以前、販売業務は正社員（入社間もない正社員や販売専門の一般職的な正社員が中心）と非正社員のうちパート社員だけに特化された業務としていた。しかし、ある時期¹⁰から、正社員だけでなく、販売専門の契約社員¹¹にも販売業務を任せるようになった¹²。そこ

¹⁰ 新規出店時の人手不足に対応したため。

¹¹ 労働時間はパートが週15～30時間で、正社員・契約社員は週35時間程度のフルタイムである。

¹² その理由は第1章第1節3.(1)で記述。

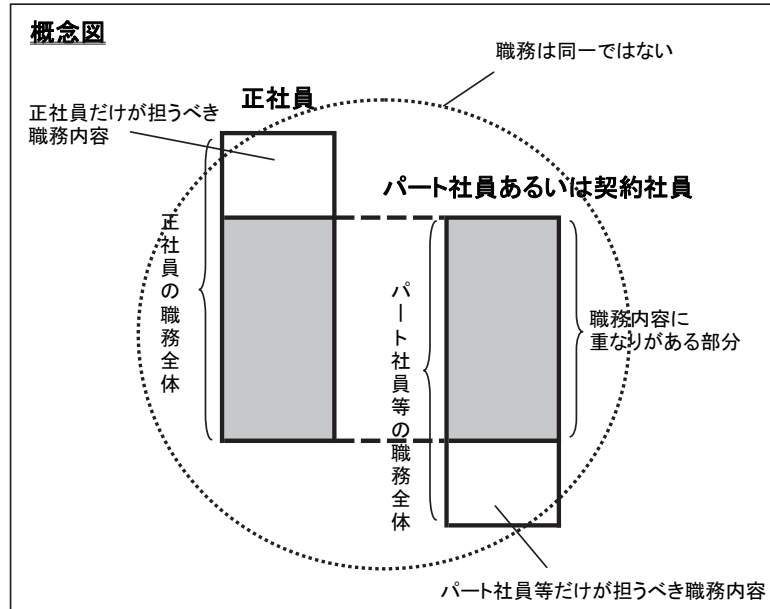
で、正社員、契約社員、パート社員それぞれが担うべき職務をすべて書き出した上で、正社員、契約社員、パート社員それぞれが、「どの職務には従事しないか」という切り口から職務範囲を明確にし、職務分担表を作成した。

図 2-1-1 A社の職務分担表一部イメージ

	業務項目	内容	具体的業務	社員	契約社員	上級パート	パート
販売業務	接客販売	店内販売	○接客・応対	○	○	○	○
		販売後処理	○取り寄せ(取引先への連絡等) ○商品包装等 ⋮	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○
	情報収集	情報収集・データ提供	○重点販売指導(主旨の説明等) ⋮	○	○	○	○
	顧客管理	クレーム対応	○初期対応 ○解決対応策 ⋮	○ ○	○	○	○
		電話対応	○商品問い合わせ ⋮	○	○	○	○
	商品管理	在庫管理	○在庫点検 ○在庫処分計画の策定 ⋮	○ ○	○	○	○
	売場運営管理	金銭出納管理	○一時的なレジ業務 ○レジ当番による固定的レジ業務 ⋮	○ ○	○	○	○

この職務分担表の作成により、同社の場合は正社員と非正社員の職務内容の重なりがあらかじめ一目瞭然となったのである。

図 2-1-2 A社の職務同一性の判断方法＝ケース 1



同社がこうして雇用区分間における職務の違いを明確にするのは、非正社員には役割として、役職（マネジャー等）に就くことを期待していないなど、雇用区分によってキャリア管理の仕方に違いがあるからである。しかし、雇用区分が異なるといっても、販売業務の中心的な部分をなす接客販売はすべての社員が担う職務内容であることから、後に詳述するように、職務遂行能力の高い非正社員の賃金水準は正社員の水準を意識して設定している¹³（→本章第2節ケース1）。

ケース 2 :

正社員と同じ役職に就くと、非正社員でも正社員と同様の職務の遂行が求められる（役職者になると、結果として正社員と同一職務になる）

第二は、非正社員が正社員と同様の役職に就いた場合、正社員と同等の職務内容を遂行することが求められるようになることから、結果として非正社員でありながらも正社員と同一の職務となるケースである。

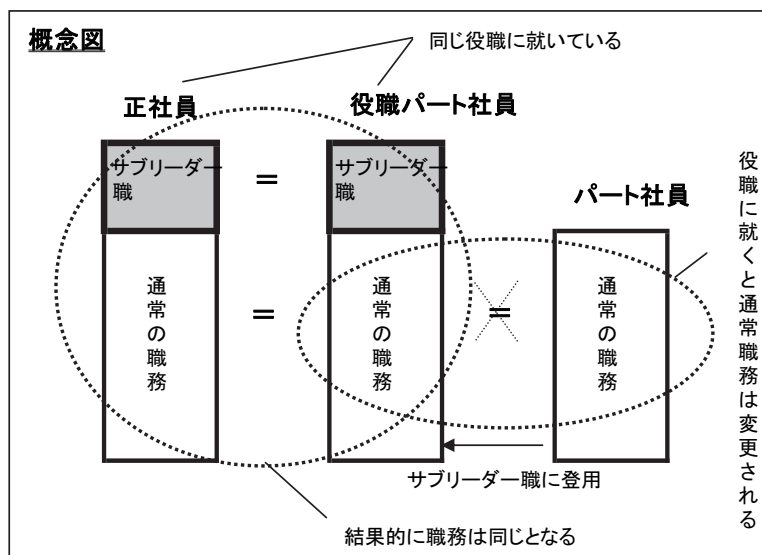
¹³ ただし、都市部など非正社員の賃金水準が高く設定されている地域の店舗においての場合。

百貨店B社の販売売場では、正社員（週 36 時間）、契約社員（週 36 時間）、パート社員（週 35 時間以内）がともに販売業務に従事しており、正社員の多くは売場を統括する役職についている。

同社では近年、正社員の採用が抑制される中、より顧客の期待に応じていくため、売場をこれまで以上に細分化した。そして、その細分化された売場ごとに、「ワークスケジュールの管理」や「商品発注・補充判断業務」等の一定の責任・権限を担う新たな役職として「リーダー職」及び「サブリーダー職」¹⁴を新設した。

同社は現在、経験を積み、能力もあると認められた契約社員やパート社員も積極的にこれらの役職に登用していくようにしている。役職に就けば、たとえ非正社員であっても、結果的に同一の役割（職務）を担うことが求められるようになる。つまり、役職に就いた時点で、非正社員は正社員と同等の職務を遂行し、同等の責任・権限を持つことになる。そのため賃金でも、同一の役職者に就くと、役職に対応する職務給が正社員、非正社員にかかわらず同水準で支給される（→本章第 2 節ケース 2）。

図 2-1-3 職務の同一性の判断方法＝ケース 2



¹⁴ リーダー職は、例えば靴売場なら、いくつかの商品ケースで構成される「ブランド物」、「インポート物」、「カジュアル物」等の各テーマを 1 つのブロック（1 ブロックは販売店員 5～10 名程度でフォロー）とし、ブロック内の「ワークスケジュールの管理」や「売れ筋商品の発注・補充責任」等を負う役職である。サブリーダー職は、リーダー職が会議や代休等で空けた際に臨時で代行を行う。

この職務の同一性の考えはもともと、少なくとも正社員と同じ役職に任命されるだけの能力があり、職場での働き方（労働時間、拘束度など）もその責任を果たし得るようになれば、同じ職務をこなしているとみなすべきであるとする労働組合から提起されたもので、労使協議を経て、共通認識に至っている。

ケース 3 :

職能資格制度上、同一の資格であれば、正社員、非正社員にかかわらず同一の職務を遂行することが求められる

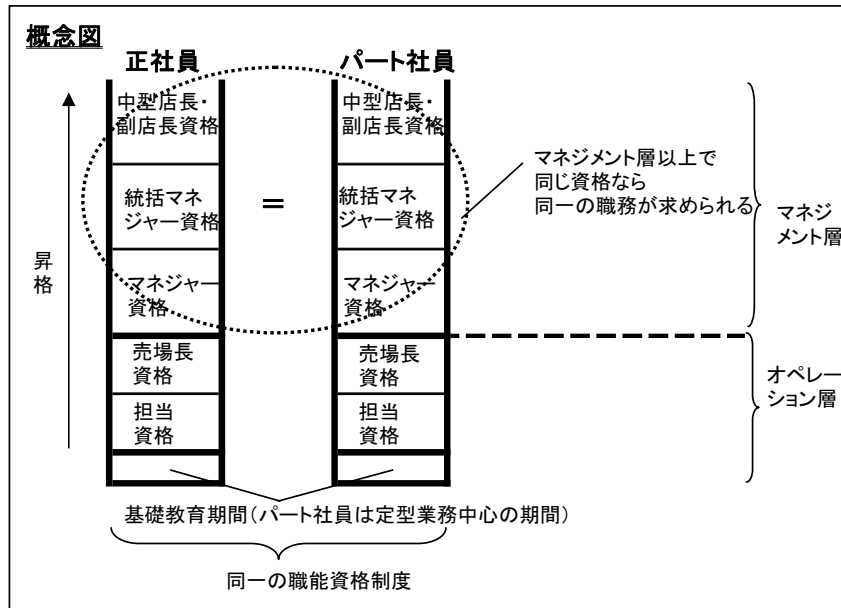
第三は、職能資格制度上、非正社員が正社員と同一の資格に格付けられた場合、正社員、非正社員にかかわらず同一の職務を遂行することが求められるケースである。

総合スーパーC社は、パート社員にも正社員と同一の職能資格制度を適用する人事管理を構築している。職能資格制度は、正社員の場合、入社すると店舗で半年から一年間の基礎教育期間があり、それを終わると現場でのオペレーション層の上位資格に昇格し、その後、オペレーション層資格の上位であるマネジメント層の資格に昇格するものとなっている。

一方、パート社員も、入社すると定型業務中心の期間（約2年）を経て、正社員同様、オペレーション層資格に昇格し、その後マネジメント層資格に昇格することができる。マネジメント層資格に昇格した者については、パート社員でも資格に連動した役職（下からマネジャー¹⁵、統括マネジャー、副店長や中小型店店長）が与えられる。このように、パート社員でも同一の職能資格であれば、正社員と職務遂行能力も同レベルとみなされ、同じ職務を遂行することが求められる。

¹⁵ マネジャーとは、複数の販売売場で構成する部門内の売上・利益管理・発注責任・部下の育成までを負う役職。

図 2-1-4 職務の同一性の判断方法=ケース 3



マネジメント層以上の職能資格となり、役職に任用されると、パート社員は賃金制度も正社員と同一になる。例えば、マネジャー以上の資格となるとパート社員でも時間給制から月給制に変更され、賃金項目も正社員と同じ構成（基本的に資格給部分+能力給部分）となる（→本章第 2 節ケース 3）。

正社員とパート社員が同一の職能資格制度で人事管理されるようになるまでは、パート社員は「売場長」¹⁶や「マネジャー」などの役職に就くことができなかった。しかし、正社員の採用を抑制する中での店舗拡大によって、能力あるパート社員を売場長に就ける運用が先行したことも、資格制度を統一する一つの大きな背景となった。いまでは、マネジャー職にも登用されるパート社員が出てきており、なかには統括マネジャーへの昇格試験にチャレンジするパート社員も出現してきている。

第 2 節 合理的な賃金設定手法

職務の同一性が判断できたら、次に、合理的な賃金設定手法をみていくこととする。

賃金を決定する要素は、年齢、勤続年数、職務遂行能力、成果、役割、扶養家族など多岐にわたるものであり、それをどのように組み合わせ、どれを重視するかなどは、それぞれの

¹⁶ 売場長とは売場単位の売上管理や商品・発注、勤務計画作成などを担う役職である。

企業が処遇に対する理念や方針に基づき、独自に決めていくものである。したがって、賃金制度や水準が合理的に設定されているかどうかの判断は、本来は個別企業の労使に委ねられるべきものである。最近では、成果主義型の賃金制度の広まりによって、賃金決定要素として仕事や役割が重視されるようになり、「人基準」から「仕事基準」への制度変更が進んでいる。しかし、賃金決定要素として職務のみや職務中心となっている例は少ない。

ただし、少なくとも職務の同一性からみて比較可能な正社員と非正社員との間の処遇に関して、誰もが納得できる形で設定していくためには、賃金の決め方に合理的な根拠が必要だと言えるだろう。

そこで、以下では、実際の先行事例から、拘束性や人材活用の仕組みの違い（キャリア管理等の違い）も考慮しつつ、正社員と非正社員との間で誰もが納得できる形で職務の同一性を1つの判断基準とし、合理的に賃金制度及び水準を設定する手法をみていくこととする。

ケース1：一部の職務内容が重なる正社員、非社員間において、賃金制度は異なるが、正社員の初任給の時間当たり換算額などを参考にして非正社員の賃金水準を合わせて設定する

第一は、正社員と非正社員との間で、人材活用の仕組みは異なるとしても一部の職務内容には重なりがある場合、両者の間でメルクマールを定め、それを基準に非正社員の賃金水準を合わせていく方法である。百貨店A社のケースがこの手法である。

（1）正社員、非正社員の賃金制度

同社の社員には正社員のほか、契約社員、パート社員がいる。同社の場合、非正社員には役職（マネジャー等）に任用されるまでの役割期待は求めているなど雇用区分によって人材活用の仕組み（キャリア管理等）に違いがあり、賃金制度も雇用区分で異なる。

前節ケース1でみたように、雇用区分間での職務分担は明確に区分されており、各雇用区分間で職務内容には重なりがあるが職務は異なるものとなっている。しかし、売場においては、職務が異なるとはいっても、基幹業務である接客販売等は、雇用区分にかかわらず販売員のすべてが担う。

同社は、販売力を強化したいとの経営戦略もあり、非正社員の中でも、能力・意欲の高い人材については、社外への流出防止やモチベーションを高めるため、相応の処遇を設定する

必要があると判断した。その具体的な方法として、非正社員の遂行している職務レベルと比較可能な正社員との間で、賃金水準のバランスを図ることにしたのである。

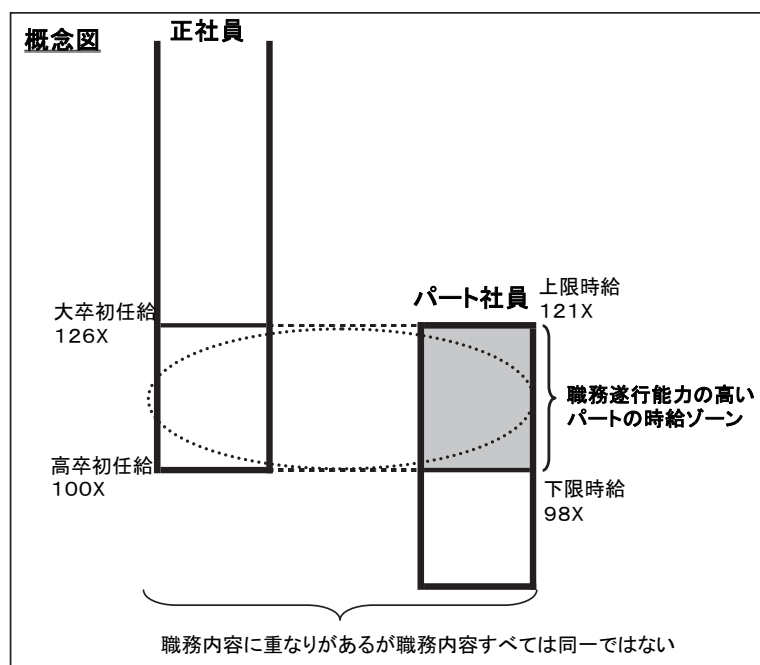
(2) 賃金水準の合わせ方

同社はその設定基準として、正社員の初任給水準に着目した。正社員と非正社員との間では職務は異なり、またキャリア管理の仕組みにも違いがあるとは言っても、ある程度の経験を積んだ非正社員の中には、役職に任用される正社員（主任級）を補佐できるほどの職務遂行レベルにある人もいるからである。その中で処遇があまりに違えば、一定程度の能力レベルに達した非正社員の職場感情からすれば、不満を感じる可能性は高くなる。

そこで同社は以上の両者の賃金を次のように設定した。まず、新入社員の賞与を除く年間賃金を、年間の所定内労働時間で割り戻して¹⁷、時間あたり単価を試算した。

その上で、役職（販売員のまとめ役）に就き正社員にもっとも近いレベルにある職務遂行能力の高いパート社員の時給を、都市部などもっとも時給水準が高い地域の店舗においては、正社員の初任給の時給換算額と意識して合わせ、上限をほぼ大卒初任給レベル、下限をほぼ高卒初任給レベルに設定したのである。

図 2-2-1 合理的な賃金の設定手法=手法 1-1

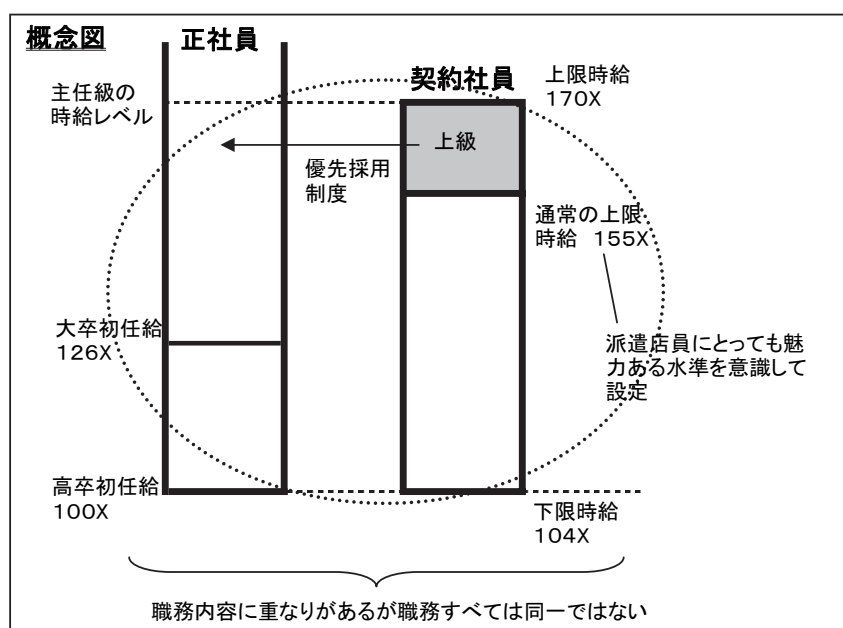


¹⁷ 労働時間数が月ごとに変動するため、年間の労働時間で計算。

また、フルタイムで働く契約社員についても、月給の下限の時給換算額を、高卒初任給の時間あたり水準に合致するように意識して設定した。上限は、優秀な人材を確保・獲得するため、派遣店員が同社の社員になってもらえるような魅力ある水準になるように設定している。

なお、同社は契約社員のうち上級の区分になると、正社員への優先採用制度の対象となる。そのため、この上級契約社員の時給換算額の上限は、正社員に採用された場合の連続性を考え、ほぼ正社員の主任級に相当する。

図 2-2-2 合理的な賃金の設定手法＝手法 1-2



同社のこうした設定手法は、正社員と非正社員とではそもそも入社時点では人材としての期待度が異なるものの、社内で経験を積み、スキルレベルが高レベルに達した非正社員については、正社員に比べて一定年数の遅れはあっても正社員と同様のコア人材として認めていくという意味合いを含むものであると言える。

なお、同社ではこうした現在の処遇制度の導入によって、職務遂行能力の高いパート社員が到達できる時給の上限が、旧制度より 300 円程度アップした。

ケース 2：非正社員が正社員と同じ役職に就いた場合、賃金制度は異なっても、役職に対応する職務給部分の水準は揃えるとともに、パート社員の場合はそれを時間比例で支給する

第二は、非正社員が正社員と同じ役職に就いた場合、当該役職に対応する同等の職務給を非正社員にも支給し、もし非正社員がパート社員であれば時間比例とする方法である。

（１）正社員、非正社員の賃金制度

百貨店B社での雇用区分は、正社員、契約社員、パート社員に分かれる。同社は売場をいくつかの単位で区切り、その各売場単位にリーダー職とリーダー補佐職を置いている。

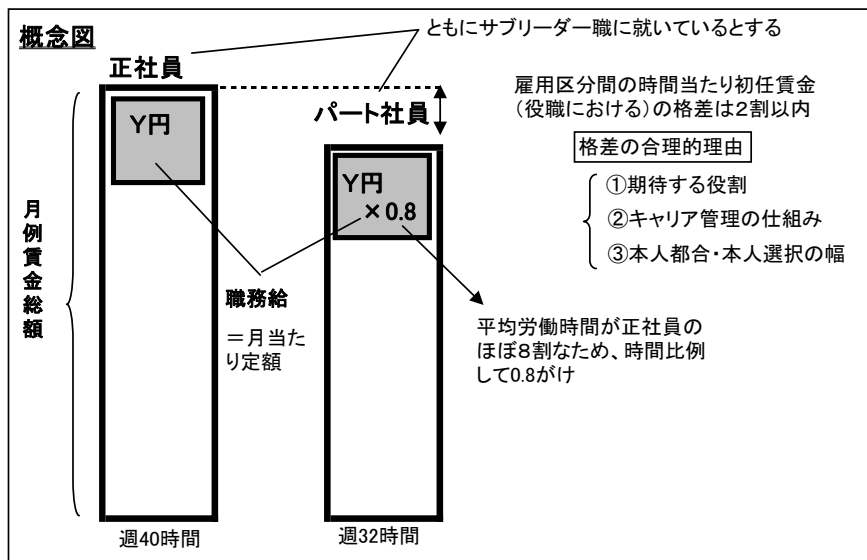
このリーダー職、リーダー補佐職という役職（職務）には、非正社員も登用される（パートはリーダー補佐職まで）。同社では、賃金制度も資格制度も正社員と非正社員とでは異なったものとなっている。しかし、役職が同一の場合、役職に直結する処遇部分については賃金に格差を設けないことが合理的であるとの考え方をとる。ちなみにこの考え方は労働組合との協議を経てたどり着いたものである。

（２）賃金水準の合わせ方

同社では、非正社員がこうした役職に就くと、正社員と同様に、当該役職に対応する職務給が非正社員に支給されるようにしている。

非正社員の職務給は、時給制のパート社員であっても月当たり定額で支払われる。ただし、パート社員の場合は労働時間が正社員よりも短いため、その定額が時間比例で支給される。同社の場合、パート社員の平均労働時間は正社員のほぼ8割であることから、役職付きパートに対しては「定額×0.8」の職務給を毎月支給している。

図 2-2-3 合理的な賃金の設定手法＝手法 2



また同社では、役職における初任賃金において、雇用区分間の時間当たり初任賃金の格差も2割以内になるように設定している。同社では、この2割以内の格差が生じる合理的な理由を、次の3点に整理した。

第一が、「期待される役割」であり、将来的にどのような範囲までの役割（責任・権限）を会社から期待されているかによるものである。

第二は、「キャリア管理の仕組み」であり、人事異動の幅、頻度、キャリア・パスなど中長期的な時間経過の中で、どのようなキャリアを歩む仕組みとなっているかによるものである。

そして第三が、「本人都合・本人選択の幅」であり、時間拘束の自由度合い、職種・領域の選択度合い、休日・休暇の自由度合い、勤務地の自由度合いなどの違いといった働き方の自由度によるものである。

これらの考え方は、会社と労働組合が話し合い、帰着した結論であり、半年程度の時間をかけて職場に説明し、非正社員を含めて社員全体の納得・理解を取り付けた経緯がある。なお、この処遇制度が導入される前は、リーダー職やリーダー補佐職といった非正社員が就くことができる正式な役職は設定されていなかった。

こうした役職が設定されたことと、それに対応する職務給が設定されたことで、意欲と能

力ある非正社員にとっては、これまで以上に活躍の場が広がるとともに、それに見合った職務給分の賃金水準の上昇が可能になっている。

ケース3：正社員と同一の資格体系とし、一定資格以上からは、処遇体系も正社員と同一とする

第三は、非正社員も正社員と同じ職能資格制度で昇格管理し、一定資格以上からは賃金制度も正社員と同一にする方法である。

（1）正社員、非正社員の賃金制度

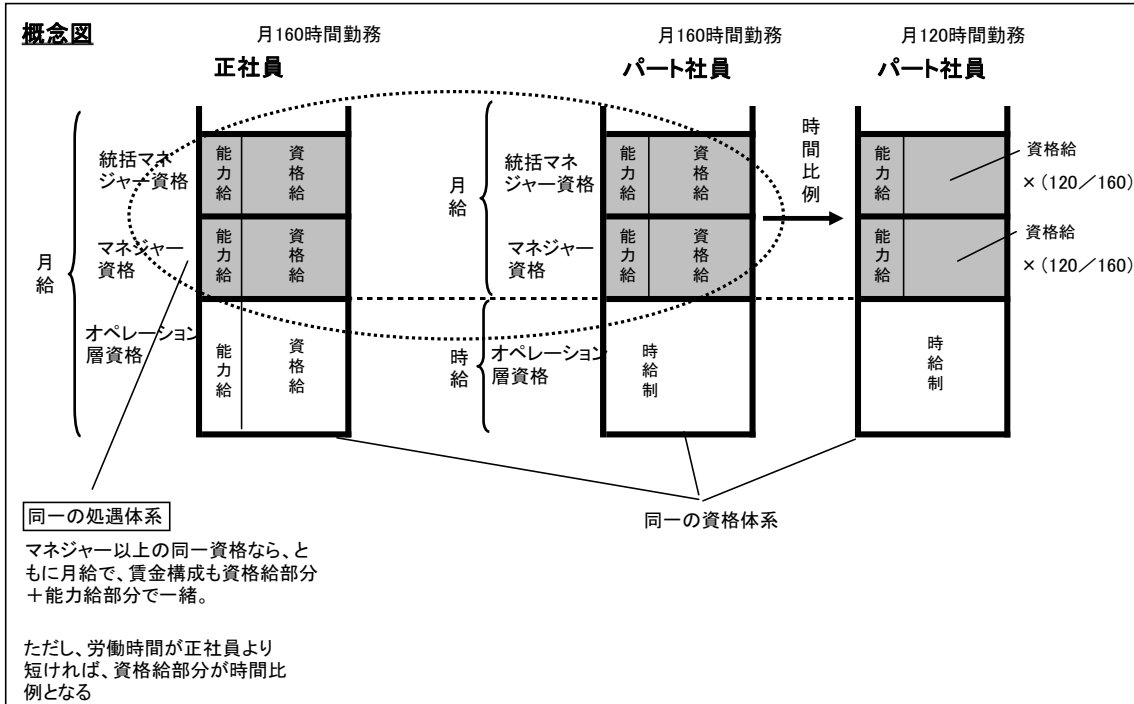
総合スーパーC社では、社員を正社員・パート社員といった括り方ではなく、「全国レベルで転居転勤がある社員」（以下、全国社員）、「一定地域内で転居転勤がある社員」（以下、地域社員）、「転居転勤がない社員」（以下、転勤なし社員）と、転勤の違いをもとに3つに区分している。そのため、いわゆるパート社員は転勤なし社員に分類される。

同社では、こうした雇用区分を1つの職能資格制度で管理し、資格付与の機会に格差を設けていない。つまり、パート社員でも、基本的に正社員と同様の資格まで上がることができる。

また同社では資格と役職の対応関係が明確になっているため、マネジャーに対応する資格まで上がればパート社員でもマネジャーに就くことができるし、店長に対応する資格まで昇格すれば店長に就くことができる。

賃金制度も、雇用区分による違いはなく、パート社員でもマネジャー以上の資格になって役職に任命されれば月給制となり（役職になるまでは時給のまま）、基本賃金の構成は正社員と同様、資格給部分（構成比9割）＋能力給部分（1割）という構成となる。

図 2-2-4 合理的な賃金の設定手法=手法 3



(2) 賃金水準の合わせ方

パート社員で労働時間が短くなれば、その分、資格給部分が時間比例となる仕組みである¹⁸。

同一の職能資格で役職も同一の場合、正社員と非正社員との間で賃金水準に差が生じる理由としては、転勤の有無しかない。同一役職の場合の全国社員、地域社員、パート社員を含む転居転勤がない社員の賃金水準を、全国社員を 100 として比較すると、それぞれ 100 : 90 : 85 程度となる。

旧人事処遇制度では、パート社員の場合は制度上、マネジャーなどの役職に就くことができず、たとえ実態上そうした役職を任されたとしても、時給額への上乗せ額がいくらか付くだけであった。そのため、現在の制度導入により、パート社員も意欲と能力に応じて、賃金水準を向上させることができる一方、より大きな役割を果たすことができるようになった。

¹⁸ 例えば、月 120 時間あるいは月 140 時間勤務のパートマネジャーの場合、正社員マネジャー（月 160 時間勤務）の賃金額が時間比例で支給される。

第3章 公正な処遇の具体的な構築に向けて

～納得性ある賃金設定のための手順とチェックポイント

第2章では、正社員と非正社員間における公正な処遇の構築に向け、労働の直接的対価である基本賃金に絞って、労働時間単位での比較に考慮するなど合理的な設定手法について百貨店業界や総合スーパー業界の先行事例を参考に取り上げた。

今後、各個別企業がこうした正社員と非正社員間における公正な処遇のあり方を検討しようとする場合、いくつかの手順を経る必要がある。そこで本章では、その手順（ステップ）及び各ステップ段階におけるチェックポイントについて検討した。

手順としては4つのステップを考えた。ステップ1で「職場において公正な処遇が必要となっているか」の現状把握から始まり、ステップ2で「正社員と非正社員の職務の同一性の把握」を通じて、職務内容の重なりをチェックする。職務内容に重なりがある場合は、ステップ3で職務内容の重なり度合いに応じて「処遇は合理的に設定されているか」を検討する。賃金制度や水準の設定が合理的でないと考えられる場合の公正な処遇制度の構築に向けた具体的手順が、ステップ4である。

同一職務（職務内容の一致または重なり）にある正社員と非正社員間において合理的に賃金制度や水準を設定していく際は、正社員も含めた社員全体の理解を得て、処遇の考え方についてのコンセンサスを図っていくことが鍵となる。そのためステップ4では、自社なりの「公正な処遇の考え方の整理」から始め、「職場での議論」、「整理した考え方の社内全体での共有化」を経て、新たな人事処遇制度の導入（または見直し）に至る手順を提示した。では、ステップ1から、その詳細を見ていくこととする。

第1節 公正な処遇の構築手順～現場における検討プロセスを踏まえて～

(1) ステップ1 公正な処遇の必要性について考えてみよう

会社全体として、

- ①「近年、正社員数が減少し、契約社員やパート社員など非正社員の占める割合が高まっている」

また、職場において

- ②「非正社員に意欲的に仕事に取り組んでもらわないと現場が回らない」
- ③「仕事や顧客への非正社員の対応次第で会社の売上げや信用にも影響が及ぶ」
- ④「非正社員が正社員と同様に組織の大事な情報に接している」
- ⑤「能力や経験において現場では正社員がかなわないような非正社員がいる」

といったことが起きていないだろうか。

こうした場合、現場の裁量で、従来は正社員が従事していた職務の一部を非正社員にも任せているなど、本社の人事担当者が考える以上に職場では非正社員の職務レベルの高度化が進んでいる可能性も考えられる。非正社員の職務レベルは上がっているのに、賃金制度や水準等がそれに追いついていなければ、非正社員が処遇に対する不満を高め、働く意欲の減退を招くことにもなりかねない。

まず、公正な処遇が必要となっているかどうか、後述するチェックポイント1を参考にし、現場での目線から正社員と非正社員の職務の実態をチェックしていくことが重要であろう。

(2) ステップ2

正社員と非正社員の職務の同一性を把握しよう

ステップ1で公正な処遇が必要となっていることを認識したら、ステップ2においては、非正社員が従事している職務の実態を把握し、正社員との職務の同一性をチェックする必要がある。

正社員と非正社員の職務の同一性（職務内容が一致または重なる）を把握する手法としては様々ある。例えば、その対象となる正社員、非正社員の職務内容をそれぞれ書き出し、それらの一致や重なりをチェックするのも1つの方法である。

その対象として考えられやすい正社員と非正社員については、後述するチェックポイント2での具体例が参考となろう。

(3) ステップ3

職務に対する処遇の合理性を確認しよう

ステップ2で正社員と非正社員の職務の同一性が把握できたら、ステップ3では、両者の賃金制度や水準設定が合理的かどうかを、拘束性や人材活用の仕組みの違い（キャリア管理等の違い）なども考慮し、職務を1つの切り口に考えてみることも重要である。同一の職務に従事している正社員と非正社員間において、直接の労働対価である基本賃金に関する制度や水準は合理的に設定されていると言えるだろうか。

非正社員が現に行っている職務に対して、賃金水準などが働きに見合っていない場合、非正社員が不満を高め、多様な人材の有効活用の観点からはマイナスとなる恐れがある。

同一職務に従事している正社員と非正社員の賃金水準などはなぜそのように設定されているのかを合理的に説明できるよう、後述するチェックポイント3に基づき、考えてみることも重要であろう。

賃金水準の設定の合理性の判断にあたっては、非正社員と同一職務にある正社員の基本賃金を労働時間当たりの単価に割り戻して考えてみることも1つの有効な手立てである。

(4) ステップ4

労使（社内）による処遇設定の見直しに向けて

ステップ3で、同一職務についている正社員、非正社員間における賃金制度や水準設定が合理的でない恐れがあると判断した場合、4番目のステップとして、次のようなプロセスで公正処遇の構築に向けた見直しを検討することが考えられる。

(ステップ4-1)

まず、自社なりの公正な処遇の考え方について、労使で整理することが重要である（※考え方の整理にあたっては、改正パート労働指針などを充分踏まえる必要がある）。

第一章で指摘したとおり、本報告では公正な処遇を、就業の実態からみて妥当な水準で処遇することであり、社員全体の公平感の醸成をめざすことで担保され得るものとし、その具体化にあたっては少なくとも同一職務（職務内容の一致または重なり）に従事している正社員と非正社員の間で賃金水準等の合理性を担保できるよう、労使で十分な話し合いを持つことが重要だとした。

職務と賃金水準などとの整合性を確保するということは、正社員の雇用区分や賃金制度の見直しまでも視野に入れた処遇制度全体の改革が必要となる場合がある。そのため、労使の話し合いの際には、正社員側の理解を取り付けることも重要な課題となる。

(ステップ4-2)

公正な処遇の考え方について整理ができれば、その考え方を職場に提示し（労組があれば職場討議）、当事者間で納得感を得られるものとなるのか、意見を出してもらい、再整理することが重要である。

(ステップ4-3)

こうした手続を経て、社内で公正な処遇の考え方を共有化できれば、次は、労使でその具体化を検討することとなる。検討にあたっては、チェックポイント4の留意点を踏まえる必要がある。

なお、こうして公正な処遇を設定できたとしても、その後の正社員、非正社員の職務の変化により賃金制度や水準との関係性が崩れることもあるため、職場の納得感や公平感を基準にメンテナンスを続けていかななくてはならない。

第2節 公正な処遇の構築のためのチェックポイント

以下では、公正な処遇を構築していくに当たっての各ステップにおけるチェックポイントや取り組みのヒント等を示す。賃金制度の設定等はもちろん企業の自主性に委ねられるものであり、ここで示すチェックポイントは、必ずこの通りに取り組むべきだという性質のものではないが、これらを参考にして各業界や企業がそれぞれの実情に合った公正な処遇を構築していったらどうだろうか。

(1) チェックポイント1：公正な処遇の必要性

ステップ1の「公正な処遇が必要となっているかどうか」のチェックとしては、次のようなケースに当てはまるかが一つの参考となる。

例えば、

- ①「かつては正社員が担っていた職務内容の一部を、非正社員にも担ってもらうようになった」
- ②「非正社員に実態として責任ある役割まで任せるようになった」

こうした実態があるにもかかわらず、賃金水準を若干の時給上乘せといった程度の改善で済ませたり、実態に合わない賃金制度のまま放置したりしていれば、非正社員の不満も高まってくるだろう。

- ③「最近になって、契約更新の際の人事面接で不満の声が聞かれるようになった」
- ④「優秀な非正社員の退職が相次いでいる」

こうした状況も、公正な処遇の必要性が高まっている重要なシグナルかもしれない。

このほか、職場の非正社員比率が高まっているにもかかわらず非正社員の組合員化が進まなければ、労働組合が過半数代表を維持することができなくなるため、

⑤「労組が非正社員の組織化に本格的に乗りだし、それに併せて公正な処遇の必要性が労使協議の俎上にのぼってくる」

という状況も想定され得るケースだろう。

また成果主義型賃金への移行が進んでいるが、正社員に対して職務や役割に基づく成果主義賃金制度を取り入れれば、非正社員についても職務・役割と賃金制度などの関係において、整合性を保つ必要性が出てくるかもしれない。

なお、「今後、非正社員にも正社員並みの戦力となってほしい」、またコスト削減要請から、「より人材活用の柔軟化を図りたい」などと考えている場合には、あらかじめこうしたケースを想定し、公正な処遇の整備に取り組んでおくべきであることは言うまでもない。

(2) チェックポイント2：正社員と非正社員の職務の同一性の考え方

1) 対象者の判断方法

ステップ2において、正社員と非正社員の職務の同一性（職務内容の一致または重なり）を把握するにあたっては、まず、職場におけるどの層の正社員と非正社員がその対象として当てはまるか（職務内容が一致または重なっている可能性があるか）を考えなければならない。

今回の調査をもとにすれば、次のようなケースが参考となるだろう。

①能力形成の1プロセスとして現場に配属されている入社間もない経験の浅い正社員と、同等の職務レベルにある非正社員

②販売売場で言えば、最小フロア単位をとりしきる係長級の職務についた正社員と、能力や経験を積み実態として同じような職務を任されている非正社員リーダー格

また、正社員の減少に伴う非正社員のさらなる戦力化の一方で、正社員の側でも職務や勤務地限定など、多様な働き方に対するニーズが高まっている側面もあるため、

③販売などに職務を限定した一般職正社員と、職種（ここでは販売職）契約の非正社員

④売場の職務をともにこなす、原則として転居転勤のない勤務地限定の正社員と、店舗ごとに採用される非正社員

なども職務の同一性を考える対象として考えられる。

2) 職務の同一性の判断方法

同一職務の対象と考えられる正社員と非正社員の見当がいたら、次は、両者の職務を比較することになる。職務の比較に際しては、両者の職務内容を具体的に書き出すなどして、その一致や重なりをチェックするのも1つの方法である。

正社員とパート社員間における職務の同一性の判断方法を示した改正パート労働指針では、まず、「職務内容の範囲」を比較するのが第一だとして、具体的には以下のような考え方が示されている。

- ▽ 通常従事する作業は同じか、個々の作業の幅や組み合わせはどうかについて比較する。その際、例えば作業後の清掃など臨時・付随的な作業に違いがあっても、通常従事する作業が同じ場合は、同一職務である可能性が高いと考えられる。他方、例えば正社員が非正社員の行う作業に加えて、生産計画の策定や顧客対応なども行うような場合には、職務は異なる可能性が高いと考えられる。
- ▽ 通常従事する作業や個々の作業の幅・組み合わせが同様で、同一職務である可能性が高いと考えられる場合には、さらに「個々の作業」についても比較してみる。その際には、トラブル発生時や臨時・緊急時の対応、ノルマなどが職務上の責任として正社員と同じように含まれているか、また、与えられた権限範囲は同じかについても考慮する。

- ▽ さらに、作業を行うに当たり必要最低限の能力や難易度、複雑度などの「職務レベル」、肉体的・精神的負担などの「労働負荷」なども職務の同一性の判断基準となり得る。
- ▽ 例えば、あるスーパーの販売員A（非正社員）と販売員B（正社員）で、接客、レジ業務は同じように行っているがBには在庫管理・発注の作業やクレーム処理作業などもある場合、AとBでは一部の職務内容は重なるものの、全体としてみた職務としては異なると考えられる。
- ▽ 他方、あるクレジット会社で正社員Aと非正社員Bがともにカード会員の申込者の監査業務を行っており、同一の職能資格体系の下、一定の資格等級に達した非正社員は正社員と同様の責任・権限を持つ最終判断業務までを任されているような場合は、同じ資格の正社員と非正社員の職務は同じと考えられる。

(3) チェックポイント3：職務を切り口とした合理的な賃金設定のヒント

ステップ3での、同一職務に従事している正社員と非正社員間における合理的な賃金制度及び水準設定にあたっては、次のような手法や処遇比較の視点が参考となる。

まず、正社員と非正社員では、労働時間の長さに違いがあり、月額で賃金を比較することはできないケースが多いただろう。そこで例えば、両者の賃金を時間あたり単価に割り戻し（例えば、賞与を除く年間賃金を年間の所定内労働時間で割る、など）、職務に対して両者の単価は妥当に設定されていると言えるのか、また、同じ職務に従事しているながら生じている単価の格差は何に因るのかを考えてみるのである。

今回の調査では、水準・格差の合理的な設定にあたって次のようなポイントを配慮しているケースがみられた。

①能力・経験を積み、正社員と遜色ない職務レベルとなった非正社員について、正社員（大卒、高卒など）の初任給などをメルクマールにして、整合性がとれているか

<具体例>

ある百貨店では、販売業務を行うパート社員のうち、役職に任用できるほどの能力・経験を持つ優秀者の時給を、正社員の初任給水準を意識して設定。パート社員の時給上限を大卒初任給の時間単価、下限を高卒初任給の時間単価に合わせている。

②非正社員も正社員同様の役職に登用されている場合には、少なくとも役職に対応する職務部分の賃金については時間比例にするなど、両方で整合性がとれているか

<具体例>

ある百貨店では、非正社員も正社員同様に販売リーダー的な役職に就くことができ、同役職についた契約社員、パート社員にも職務手当として、正社員が同役職につく際に支給する職務給の時間比例を支給している。

③さらに、職務部分の賃金だけでなく、基本賃金の時間当たり水準でも、格差が合理的な範囲に収まっているか

<具体例>

例②の百貨店では、正社員・契約社員、契約社員・パート社員間で月例賃金の時間当たり単価に格差がある合理的な理由として、①期待役割②キャリア管理の仕組み③本人都合・本人選択の幅、が異なるから、と整理した。その考え方は職場の理解を取り付けている。正社員、契約社員、パート社員で賃金制度は別建てだが、格差は一定割合内に抑えられている。

④正社員、非正社員にかかわらず、資格の付与や役職登用に差を設けていない場合は、賃金制度を合わせるなど整合性がとれているか

<具体例>

ある総合スーパーでは、雇用区分が違っていても、期待する役割などに差を設けていない。そのため、パート社員も正社員と同じ資格・役職体系の下で昇格することができ、中小型店店長まで登用されている。マネジャー以上の同一資格・同役職であれば、賃金体系（賃金の支払形態、賃金構成要素など）もまったく同一で、例えばパート社員であっても賃金は資格給部分（9）＋能力給部分（1）の月給制である。正社員より短時間勤務であれば時間比例で賃金額が算出される。同社の場合には転勤の有無の分だけ賃金差を設けているが、同じ役職を担う地域内転勤正社員と転居転勤なしパート社員の賃金比は100：90程度となっている。

（４）チェックポイント４：労使（社内）で検討する際の留意点

ステップ４での、労使（社内）で具体的に取り組む際には、次のような点に留意する必要がある。

まず、労組の有無によらず、正社員だけでなく当事者となる非正社員からも意見を聴取し、十分な社内コンセンサスを形成することが重要である。

公正な処遇は何より当事者の納得感を高めるものでなければならないし、職務と賃金との整合性を確保するということは、場合によっては、正社員の賃金の見直しまで視野に入れた制度改革も必要となるためである。

以下はある百貨店のコンセンサス形成の例である。

＜具体例＞

ある百貨店では、非正社員比率の増加、非正社員組合員の賃金に対する不満、正社員の賃金体系の仕事・役割基準への変更などを背景に、労組から経営側に対し、自社なりの社員待遇のあり方についての整理が必要であるとの提起があった。当初、両者の見解は平行線をたどったが、1年にわたる労使協議と半年におよぶ職場討議等を経て、労使確認に至った。現在は、この考え方の人事処遇制度全般への反映に向けて、賃金、福利厚生、休日…と順次話し合いを進めているところである。

留意点の第二は、公正な処遇の実現のプロセスでは、非正社員の賃金が働きに見合うよう引き上げられるのと同時に、正社員の賃金原資の再配分も必要になる可能性が出てくることである。

以下は、非正社員の処遇改善に伴う原資再配分の方法の例である。

＜具体例1＞

非正社員を正社員と同様の役職にも登用していくことにしたある百貨店では、役職に対応する職務手当を非正社員にも支給するための原資を、正社員への原資配分を見直すことで捻出した。非正社員と同時に行った処遇制度改定において、正社員には役職に連動して金額が増減する役割成果給を導入。それにより、役職に就かない正社員がいることで発生した正社員のもともとの原資が役職に登用された非正社員に充てられる格好となった。

＜具体例2＞

ある総合スーパーでは、パート社員の有効活用をめざして正社員、パート社員の資格・役職体系を統合し、同一資格・同役職であれば賃金体系も合わせていくこととした。パート社員の登用機会の拡大に伴い、処遇が従来以上に向上する道筋ができた。当初は、パート社員の処遇原資は持ち出しになることが懸念されたが、長期的にみれば、それまで正社員だけに任せていた役職にパート社員を登用できること、また、転居転勤のない正社員がパート社員と同じ雇用区分に転換させられることにより、人件費コストの上昇は抑えられる見込みである。

<具体例3>

ある化粧品製造・販売会社では、販売員の資格・処遇体系を正社員、非正社員で統一し（同一労働、同一賃金）、非正社員の賃金水準を引き上げた。そのため、制度移行時には、原資の持ち出しが発生したが、同時に正社員の賞与が固定から業績連動方式へ転換したことで、結果的には持ち出し分を埋め合わせることができた。

留意点の第三は、公正な処遇の実現の過程では、処遇の見直しにとどまらず、職務が同一である正社員と非正社員間における雇用区分の再整理も議論の俎上に載る可能性があることである。

そして第四は、公正な処遇は賃金だけにとどまらず、もちろんその他の処遇項目についても順次、実現していく必要があることである。賞与については正社員への実施（事業所）割合は約 88%なのに対し、パート社員は約 45%と半数を切っている。役職手当では正社員が約 75%なのに対し、パート社員は約 7%と実施率に大きな相違がみられている¹⁹。

また、賞与は、パートが「賃金以外の処遇等で職務が同じ正社員と取り扱いが異なっており納得できない」と考えているもののトップ（約 50%）にあがる²⁰。今回の調査でも、販売職の正社員と非正社員で年間賞与についても支給方式を合わせた（2 カ月分＋業績賞与）ことにより、契約社員の意欲が高まった事例（化粧品製造・販売会社）や、組織（セクション）の業績に連動して毎月、賃金に一定額を加算する「組織業績加算制度」を正社員同様、契約社員、パートにも適用したことにより、組織ごとの社員連帯感が高まった事例（百貨店）などがあつた。基本賃金以外についても、非正社員から納得が得られる対応が望まれる。

また、公正な処遇の構築にあわせて「正社員転換制度」や「正社員優先採用制度」なども整備し、意欲と能力ある非正社員に対してより活躍の場と処遇向上の可能性を開くことも重要なポイントである。

¹⁹ 厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」（2001年）。

²⁰ 21世紀職業財団「パートタイム労働者実態調査」（2005年）。

「働きに応じた公正な処遇」

構築手順と各ステップにおけるチェックポイント

働きに応じた公正な処遇の構築手順

ステップ1 公正な処遇の必要性について考えてみましょう。

(チェックポイント1参照 47ページ)

ステップ2 正社員と非正社員の職務の同一性を把握しましょう。

(チェックポイント2参照 49ページ)

ステップ3 同一職務にあると判断した正社員、非正社員の処遇について、職務の切り口から点検してみましょう。両者を比較した場合、処遇は合理的に設定されていると言えますか。

(チェックポイント3参照 51ページ)

合理的に設定されていると
言えない場合は・・・

ステップ4 非正社員の納得性を高め、働く意欲・能力をさらに引き出すためには、少なくとも同一職務にある正社員との間で、合理的な賃金制度や水準設定となるよう、労使で見直しを図ることが重要です。(チェックポイント4参照 53ページ)

労使による見直しプロセス例

自社なりに公正な処遇の考え方を整理

職場で討議し、労組などを通じ考え方を共有化

考え方をベースに労使で協議を重ね、
合理的な処遇を具体化

今後も正社員、非正社員の職務変化をフォローアップし、合理的な賃金制度や水準設定のメンテナンスを続けてください。

働きに応じた公正な処遇のためのチェックポイント

チェックポイント1:

公正な処遇の必要性

あなたの会社では最近、パートタイム社員や契約社員など、非正社員の職場に占める割合が高まり、正社員並みの職務、役割を担いつつある非正社員が増えていませんか。

非正社員が現に任されている職務に対し、「働きに見合った処遇」となっていなければ、非正社員の不満を高めかねず、多様な人材の有効活用の観点からもマイナスとなる恐れがあります。

あなたの会社における、公正な処遇の必要性について、次のような項目にあてはまるかどうかを参考に考えてみましょう。

○かつては正社員が行っていた職務の一部を、非正社員にも担ってもらうようになっている

<具体例>

「うちの会社では、昔は、販売業務は正社員にしか任せていませんでした。しかし、コスト削減要請からなかなか正社員を増やせない中で、新規出店や営業時間の延長に対応するには、非正社員の活用が不可欠になったのです。2年前からは、非正社員にも販売職を任せようになりました」

○非正社員に実態として責任ある役割まで任せようになった

<具体例>

「うちのスーパーでは、以前は、判断や責任を伴う売場長、売場マネジャーといった役職には、正社員しか任用していませんでした。しかし、パート社員の中にもとても優秀な人がいて、各店長の裁量でそうした役職に匹敵する仕事を任せられるパート社員が、相当数出てきています」

○非正社員のさらなる戦力化を検討しているが、最近、非正社員から処遇が職務に見合わない、不満が漏れるようになった（労働組合からそうした指摘を受けている）

※こうした状況に覚えがあれば、職場における公正処遇の必要性は高まっていると言えるかもしれません。また、公正な処遇の必要性の判断にあたっては、次のような状況にも留意する必要があるでしょう。

○非正社員の組合員化への対応

<具体例>

「現時点では、労働組合による非正社員の組織化は進んでいません。しかし、職場の非正社員比率が高まる中で、このままでは労組は職場の過半数代表を維持できなくなりそうです。最近になって、労組からも非正社員の組織化を相談されるようになりました。今後は、非正社員の組織化に伴い、その処遇改善も労使協議のテーマの一つになってくるかもしれません」

○正社員の処遇体系の職務・役割基準への改定

<具体例>

「最近、正社員の賃金体系を、年齢や勤続年数などの属人重視から、職務や役割重視へと改定しました。正社員の賃金について、職務・役割との関係性が明確になってきた以上、同じような職務・役割についている非正社員の賃金との整合性について、検討しなければならぬと感じています」

○非正社員の今後の活用方針

<具体例>

「うちの会社では、多様な人材をさらに取り入れ、非正社員にも正社員並みの職務、役割をこなせるよう、戦力化を図ってゆきたいと考えています」

チェックポイント2：

正社員と非正社員の職務の同一性の考え方

ステップ1で、公正な処遇の必要性を感じたら、必要性を認めた具体的な職場で、同一職務についていると言える正社員、非正社員がいるか否か、次のようなケースを参考に考えてみる必要があるでしょう。

○能力形成の過程で現場に配属されている入社間もない経験の浅い正社員と、同等の職務レベルにある非正社員

○販売売場而言えば、最小フロア単位をとりしきる係長級の職務についた正社員と、能力や経験を積み実態として同じような職務を任されている非正社員リーダー格

○売場而言えば、販売などに職務を限定した一般職正社員と、職種（ここでは販売職）契約の非正社員

○売場の職務をともにこなす、原則として転居転勤のない勤務地限定の正社員と、店舗ごと採用の非正社員

同一職務に従事している可能性のある正社員、非正社員の見当がいたら、次は両者の職務を比較してみましょう。

職務の比較にあたっては、両者の職務内容を具体的に書き出してみるなど、正社員、非正社員の担っている職務を視覚化した上で、それらの一致や重なりをチェックすることが重要です。

職務内容の一致や重なりをチェックする際には、次のような考え方を参考にしてください。

＜職務の同一性（職務内容の一致や重なり）の考え方＞

○まず、「職務内容の範囲」を比較する

具体的には、通常従事する作業は同じか、個々の作業の幅や組み合わせはどうかについて比較する（改正パート労働指針に基づく）。

その際、例えば作業後の清掃など臨時・付随的な作業に違いがあっても、通常従事する作業が同じ場合は、同一職務である可能性が高い。他方、例えば正社員が非正社員の行う作業に加えて、生産計画の策定や顧客対応なども行うような場合には、職務は異なる可能性が高いと考えられる。

○さらに、「個々の作業」についても比較する

その際、トラブル発生時や臨時・緊急時の対応、ノルマなどが職務上の責任として同じように含まれているか、与えられた権限範囲は同じかどうかについても考慮する。また、作業を行うに当たり必要最低限の能力や難易度、複雑度などの「職務レベル」、肉体的・精神的負担などの「労働負荷」なども職務の同一性の判断基準となり得る。

チェックポイント3：

職務を切り口とした合理的な賃金設定のヒント

ステップ2で、正社員、非正社員の職務の同一性が把握できたら、次は、両者の処遇設定の合理性を、職務を切り口に考えてみましょう。

同一職務についている雇用区分の間で、少なくとも直接の労働対価である賃金は、職務内容の一致や重なり具合に応じ、合理的に設定されていると言えるでしょうか。

考えるにあたっては、非正社員と同一職務にある正社員の賃金を、一度、労働時間あたり単価に割り戻して考えてみることも有効です。

○能力・経験を積み、正社員と遜色ない職務レベルとなった非正社員の賃金について、正社員（大卒、高卒など）の初任給などをメルクマールにして設定し、両者の整合性を取っているか

<具体例>

「うちの会社では、正社員と同じように販売業務を行っているパート社員のうち、役職に任用できるほどの能力・経験を持つ優秀者の時給については、正社員初任給の時給換算額を意識して合わせるようにしています。パート社員の時給幅の上限が大卒初任給の時間単価、下限が高卒初任給の時間単価にほぼ合致しています」

○非正社員も正社員同様の役職に登用している場合には、少なくとも役職に対応する職務部分の賃金について時間比例で支給するなど、両者で整合性が取れているか

<具体例>

「うちの会社では、非正社員も正社員と同じように販売売場のリーダー的な役職に就くことができます。同じ役職についた契約社員、パート社員に対しては、正社員が同役職につく際に支給する職務給を時間比例で、職務手当として支給しています」

○さらに、職務部分だけでなく、基本賃金の時間当たり水準でも、格差が合理的な範囲に収まっているか

<具体例>

「うちの会社では、正社員と同じ役職についている契約社員、パート社員については、月

例賃金の時間当たり単価で、正社員・契約社員、契約社員・パート社員間の格差が、2割以内になるように措置しています。2割の格差を生じる理由についても、労使で考え方を整理し、職場の合意を得ています」

○正社員、非正社員にかかわらず、資格の付与や役職登用に差を設けていない場合は、賃金体系も合わせるなどして両者の整合性をとっているか

<具体例>

「うちの会社では、雇用区分が違ってても、期待する役割などに差を設けていません。そのため、パート社員も正社員も同じ資格体系下で昇格させており、ともに資格に応じた役職に登用しています。マネジメント資格をとって、マネジャー以上に登用されれば、パート社員であっても月例賃金の構成要素が資格給部分（9）＋能力給部分（1）となり、時間比例で算出される仕組みです。また、同パート社員の月例賃金水準は、全国転勤がある正社員の85%、地域内転勤がある正社員の90%水準となるよう措置しています。その差の根拠は、転勤があるかないかです」

チェックポイント4：

労使（社内）で検討する際の留意点

公正な処遇の実現に、労使（社内）で具体的に取り組む際には、次のような点に留意する必要があるでしょう。

- 労働組合の有無にかかわらず、正社員だけでなく非正社員からも意見を聴取し、十分な社内コンセンサスを醸成することが大切です。

公正な処遇は何より、当事者間の納得感、公平感を高めるものでなければなりません。非正社員の不満、意見を踏まえた上で、一方で正社員側の理解を取り付けることも重要です。職務と賃金のつながりを強める過程では、場合によっては正社員の賃金の見直しも、課題となるからです。

- 非正社員の賃金を、働きに応じて合理的に設定し直してみた際には非正社員の賃金アップに伴い、正社員を含めた賃金原資の配分見直しが必要になる可能性も考えられます。

<具体例>

「うちの会社では、非正社員をさらに積極的に活用するため、今後は、非正社員も正社員同様の役職に登用していくことにしました。役職についた非正社員には、正社員と時間比例で役職手当をつけることにしましたが、その際の費用は正社員の原資の見直しで捻出しました」

- 公正な処遇の実現にあたっては、正社員を含めた処遇の見直しだけにとどまらず、同一の職務についている正社員、非正社員の間で、雇用区分の再整理も課題となる可能性が考えられます。

○公正な処遇を考える際には、賃金だけにとどまらず、他の処遇項目についても順次、検討する必要があります。

○処遇の合理的設定とあわせて、やはり非正社員が意欲と能力に応じて正社員にも転換できる道を用意することが大切でしょう。

○最後に、「これから」のためのチェックポイントです。

こうして公正な処遇が一度設定できたとしても、正社員と非正社員の職務は、IT（情報技術）化、ビジネスモデルの変化などにより日々変化していくでしょう。今後も、職務の変化を常にフォローし、「働きに見合った処遇」となるよう、メンテナンスを続けていってください。

JILPT 資料シリーズ No.18

働きに応じた公正な処遇の構築に向けて

～労働時間を切り口とした正社員とパート社員の合理的な賃金設定手法～

発行年月日 2006年9月15日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 調査部 TEL 03-5903-6283

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社

© 2006

*資料シリーズ全文は、ホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)