

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ます。

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。