

「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、両方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/>)