

## 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。

事例の活用に当たっては、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する。

## 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<sup>10</sup>から、正社員だけでなく、販売専門の契約社員<sup>11</sup>にも販売業務を任せるようになった<sup>12</sup>。そこ

<sup>10</sup> 新規出店時の人手不足に対応したため。

<sup>11</sup> 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。

<sup>12</sup> その理由は第1章第1節3.(1)で記述。

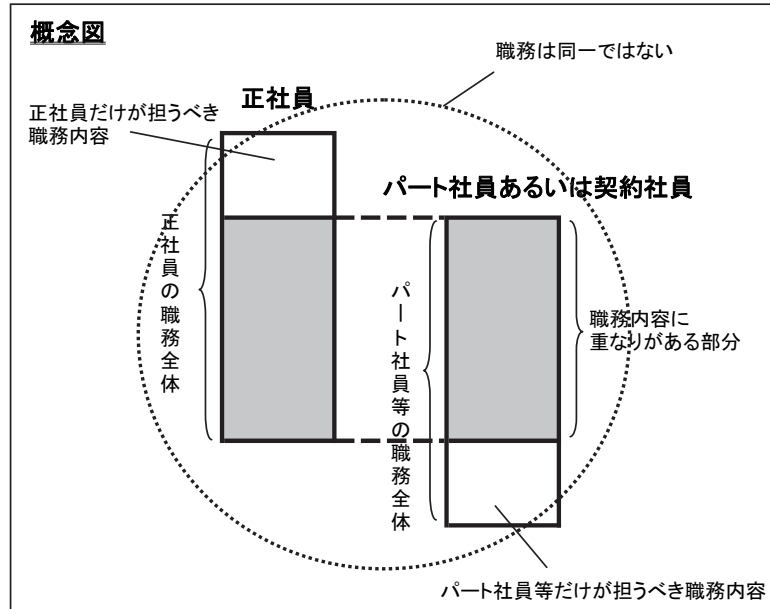
で、正社員、契約社員、パート社員それぞれが担うべき職務をすべて書き出した上で、正社員、契約社員、パート社員それぞれが、「どの職務には従事しないか」という切り口から職務範囲を明確にし、職務分担表を作成した。

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・対応	○	○	○	○
		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<sup>13</sup>（→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。

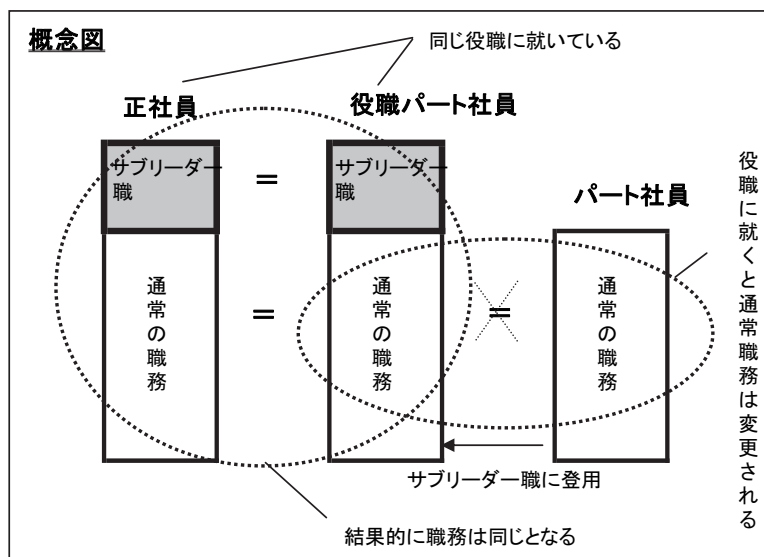
<sup>13</sup> ただし、都市部など非正社員の賃金水準が高く設定されている地域の店舗においての場合。

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」<sup>14</sup>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



<sup>14</sup> 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。

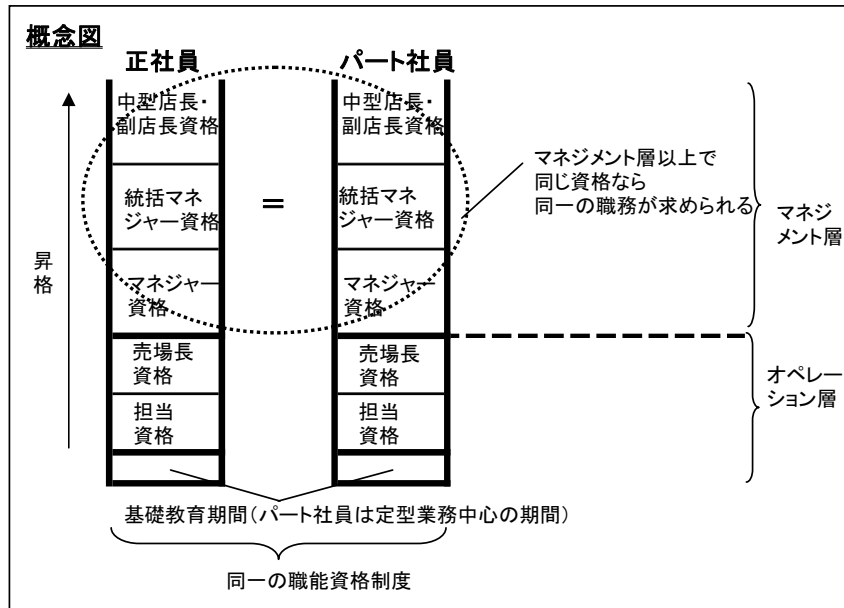
総合スーパーC社は、パート社員にも正社員と同一の職能資格制度を適用する人事管理を構築している。職能資格制度は、正社員の場合、入社すると店舗で半年から一年間の基礎教育期間があり、それを終わると現場でのオペレーション層の上位資格に昇格し、その後、オペレーション層資格の上位であるマネジメント層の資格に昇格するものとなっている。

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<sup>15</sup>、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。

---

<sup>15</sup> 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」<sup>16</sup>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

<sup>16</sup> 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。

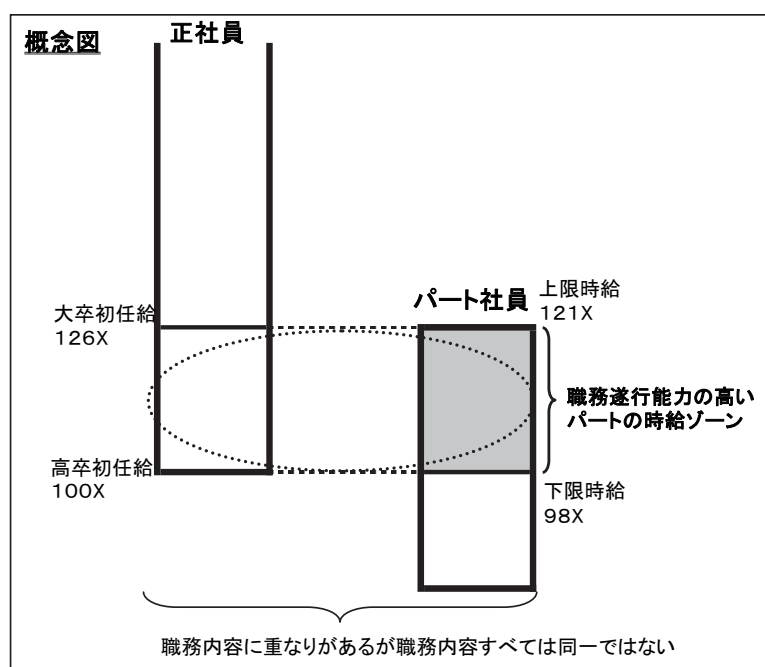
## (2) 賃金水準の合わせ方

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<sup>17</sup>、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

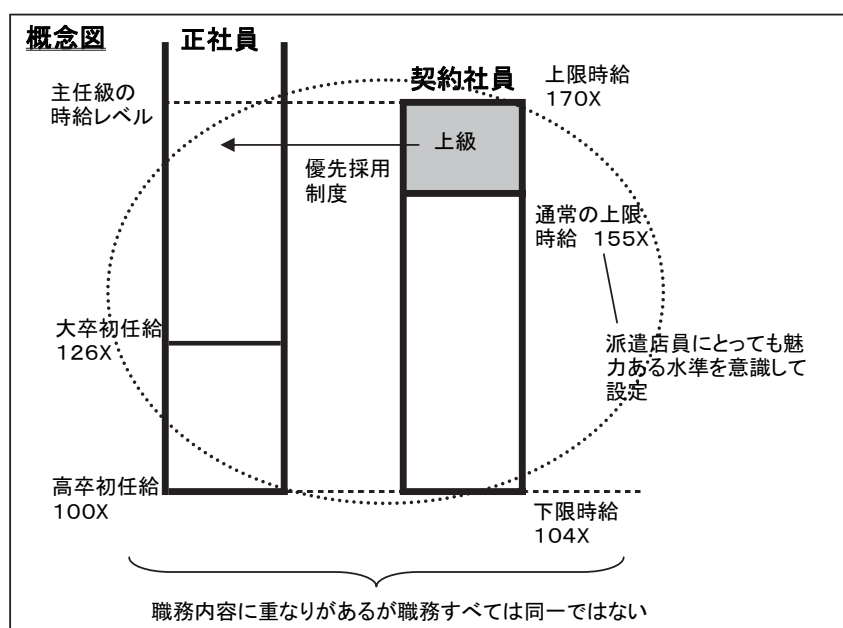


<sup>17</sup> 労働時間数が月ごとに変動するため、年間の労働時間で計算。

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。

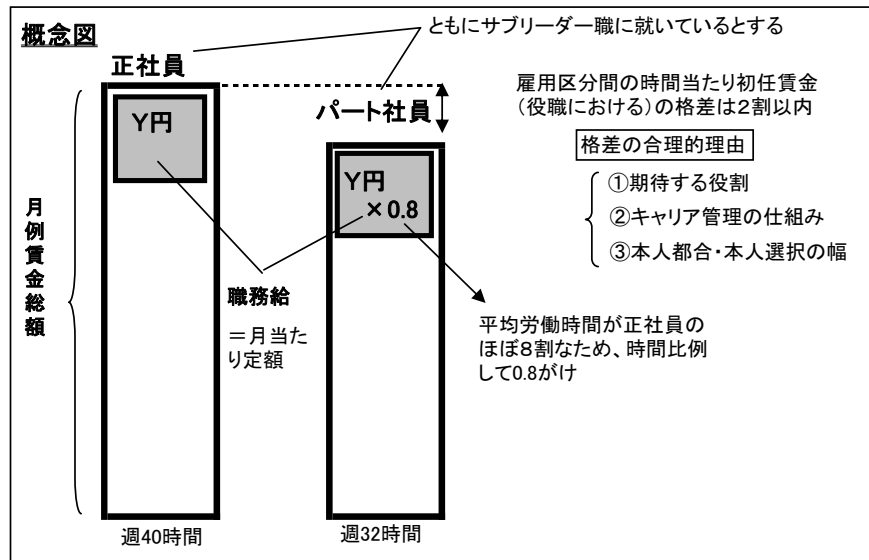
このリーダー職、リーダー補佐職という役職（職務）には、非正社員も登用される（パートはリーダー補佐職まで）。同社では、賃金制度も資格制度も正社員と非正社員とでは異なったものとなっている。しかし、役職が同一の場合、役職に直結する処遇部分については賃金に格差を設けないことが合理的であるとの考え方をとる。ちなみにこの考え方は労働組合との協議を経てたどり着いたものである。

### **（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**

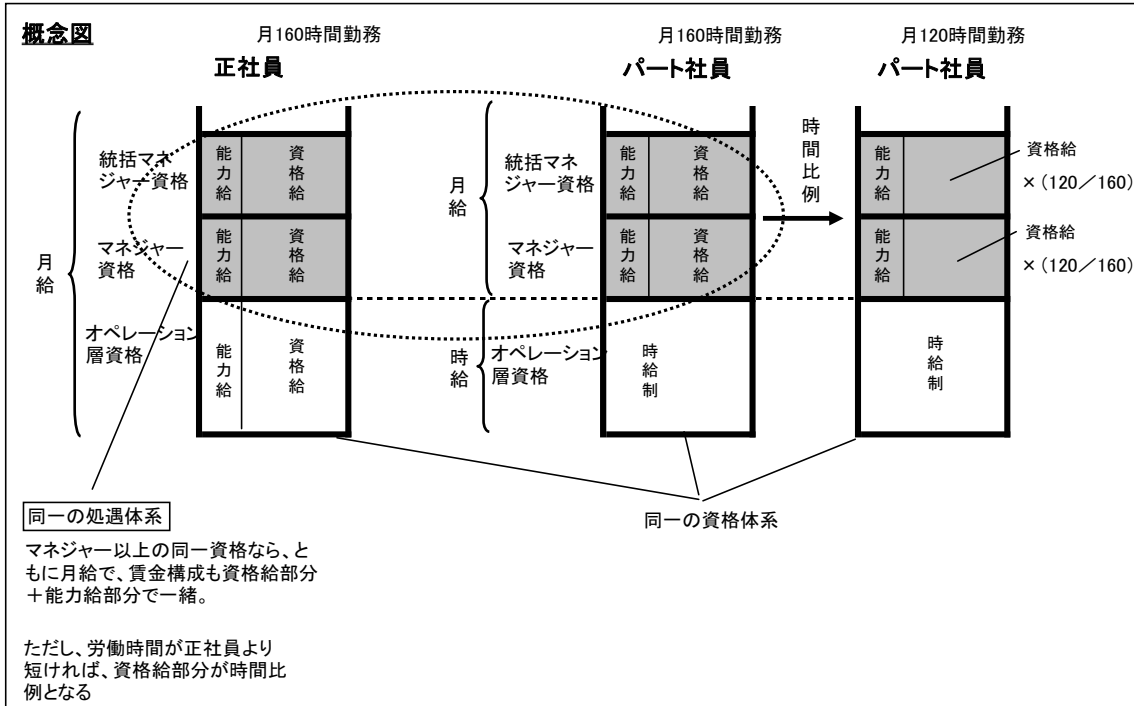
総合スーパーC社では、社員を正社員・パート社員といった括り方ではなく、「全国レベルで転居転勤がある社員」（以下、全国社員）、「一定地域内で転居転勤がある社員」（以下、地域社員）、「転居転勤がない社員」（以下、転勤なし社員）と、転勤の違いをもとに3つに区分している。そのため、いわゆるパート社員は転勤なし社員に分類される。

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<sup>18</sup>。

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。

<sup>18</sup> 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。