

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）。

