

# 伊勢丹労使が均衡待遇概念の確認へ



大手デパートの伊勢丹の労使はこのほど、「従業員待遇のあり方」均衡待遇概念について」の案をまとめた。職場討議を経て、来年四月をメドに労使協議会で最終的に確認する。同社は均衡待遇をどうとらえ、どのように実現しようとしているのか。伊勢丹労組（約九四〇〇人）の宮敦・本部委員長に聞いた。

## 均衡概念を

### まとめるに至った経緯

均衡待遇を意識するようになったのは、「新・組合ビジョン」をまとめた九九年頃。いわゆる契約社員にあたるメイト社員を九八年に組織化し、パートタイマーに相当するサムタイマー社員の組織化を、翌年に控えていた当時までさかのぼる。雇用形態の多様化がすすむなか、「今後の組合活動はどうあるべきか」の議論とその前提である組織化がなければ、均衡待遇を検討することもなかっただろう。

経営の理解でユニオンショップによる組織化に踏み切ったが、組合員にした以上は目に見える実績が欲しいというところで、〇一年にサムタイマー社員の一斉時給一〇円アップを獲得。〇三年春闘では正社員の原資を再編するなどし、カフェテリア型福利厚生制度の雇用形態に応じた適用も実現させた。そうしたなかで、具体的に独自の均

衡概念をつくり、納得性のあるコンセンサス形成をめざすことになったのは、今春の労使協議会以降。賃金体系を職能資格給から役割・成果給へ改革するにあたり、そのベースとなる均衡待遇概念が不可欠だったし、なにより均衡待遇の文言が一人歩きを始めたことで、雇用形態間の摩擦をオープンに議論できる土壌をつくらなければ、中期的には生産性が落ちるといって危機感もあつた。

## 伊勢丹労使の考える

### 均衡待遇概念とは

弊社における均衡待遇概念（案）は正社員、メイト社員、サムタイマー社員を対象に、各雇用形態には①期待される役割②キャリア管理の仕組み③本人都合・本人選択の幅——に違いがあるため、これらの違い（合理的な理由）を考慮して総合的労働条件の均衡を図ってゆこうというもの。つまり、将来的にどのような責任・権限を担うことが期待されているかは雇用形態で異なるという前提に立ち、中長期的なキャリアパスの中で正社員がある時期、たとえメイト社員、サムタイマー社員などと同じ仕事に就くことがあったとしても、基本賃金は違っていない、ただ（その格差に）ある程度の範囲は必要ではないかという考え方だ。

合理的理由の中に、職種や専門領域、休日・休暇、勤務地——などの自由度合いを、「本人都合・選択の幅」とし

て盛り込んだ点は、正社員は就社だがメイト社員は就職に近く、サムタイマー社員は店舗を変わることはない弊社の働き方によっている。有期契約と一口に言っても、上昇志向派と会社との関わりをある意味切り切る派の二極化がすすんでいる。会社も個人も、将来的にどの役割まで期待する（される）のかを明確にすることが重要だ。待遇に対する納得性いかんは、将来にわたる期待・役割の前提をまず、受け入れてもらえるかにかかっている。

## 均衡概念の制度反映

近年、正社員採用は大卒に限ってきため、お買い場（売り場）は今後、現に在籍する正社員（短大卒・高卒中心）とサムタイマー社員、メイト社員で構成していくことになる。職務の重さが問題になるのは、販売を主とした係員レベル。ここに均衡概念に伴う制度変更の一つとして、来春をメドに期待・役割を明示したいと考えている。顧客起点の業務フローを実現するため、最小戦闘単位をブロックに置く体制を築きつつあるが、今後メイト社員にはブロックリーダー、サムタイマー社員にもサブブロックリーダーまで担ってもらう方向にある。同時に進行中の人事賃金制度改革では、どの雇用形態でも同じ役割につく以上、その分を賃金に反映させようと考えている。実現すれば、役割ごとに大きな賃金差はなくなる。例えば、メイト社員のブロ

ックリーダーには数万円が上乘せされ、少なくとも本給は正社員のブロックリーダーとほぼ同水準になる見込み。賞与は差があるものの、年収ベースでは九割程度を確保できる計算だ。

均衡概念を反映する制度変更のもう一つは、サムタイマー社員（時給制）からメイト社員（月給制）、メイト社員（一年契約更新）から正社員（期間の定めなし）へのキャリアアップの課題。現在でもサムタイマー社員には、メイト社員採用の際、所属長の推薦と本人意思に基づく優先権を付与しており、それなりの実績もある。一方、メイトの正社員への登用については、どういう人をどんなアクセスメントで正社員に転換していただくか検討している。

とはいえ企業の生き残りには、総額人件費も勘案しなければならぬ。キャリアアップをイコール労働条件引き上げの意味合いと捉えるのではなく、将来の期待役割を上げながら、伊勢丹の良きDNAを継承したいという人材のキャリアアップこそが重要だ。

## 正社員 コレを厳しく側面せ

均衡概念を制度に反映するとなると、程度の差こそあれ、どうしても賃金の基軸を役割・職務にシフトせざるを得ない。職能資格制度下の賃金は実態として右肩上がりになってきたが、それでは例えば販売職の正社員とリーダー職につくメイト社員の間には均衡概念が成り立たない。優秀な人はどちらかが問われてくると、正社員にとっては厳しい面も想定しなければならぬ。この点は、組合の立場でも肯定している。（聞き手＝調査部 渡邊木綿子）