

事例紹介 パート組織化と処遇改善

高島屋

事例1 働きぶりに見合った人材活用 —パートにS級新設、正社員へ優先採用も

百貨店大手の高島屋では、二〇〇五年五月、正社員の人事制度改定にあわせて、パートタイマーなど有期社員についても新たな人事制度を導入した。同制度の特徴は、意欲があり、より高い能力を發揮できる有期社員に、より

高い役割や処遇が得られる道を開いたことだ。また、今年に入ってから同社の労働組合である「高島屋労働組合」（約一万二八〇〇人、堀口建治中央執行委員長）と会社側は、同社における雇用形態と処遇のあり方を整理した「均等・均衡に対する考え方」

パート社員それぞれ、百貨店業務の柱である「販売職種」と、事務など後方支援業務の「スタッフ・サービス職種」に区分して人事管理することにした。具体的には、図1にみるとおり、販売職種を担う契約社員を同社では「セールスカヤスト」と呼び、パート社員は「セールススクール」と呼ぶ。一方、スタッフ・サービス職種は、契約社員が「スタッフ・サービスキャスト」で、パート社員が「スタッフ・サービスクルー」である。年間の所定労働時間、職種における主な業務内容は同図にあるとおりである。

等・均衡に対する考え方」について合意。労組はこの考え方に沿って、今後早急に雇用形態間の処遇の合理的なバランスについて点検作業を進めていくとしている。以下ではまず、昨年五月に導入した有期社員の新人事制度の概要から紹介していくことにしよう。

ポイントとなるのは、まず販売職種のセールスカヤスト、クルーともに上位級の「S級」を設定した点だ。販売職種は、商品売る社員一人ひとりの成果の違いが明確にあらわれやすい特性がある。そのため、より高い能力を發揮している社員については、S級に格付けることによって一段高い処遇を得られるようにし、モチベーションの一層の向上を狙ったのである。

◆ ◆ ◆ 上位級「S級」 を新設

現在、同社の有期社員は主に、フルタイム勤務の契約社員と、短時間勤務のパートタイム社員とに分かれる。新制度では、契約社員、

S級だと本給1万円増

では、一般のセールスカヤスト、クルーに比べて、どれだけの処遇向上が見込めるようになったのかをみていく。キャストの場合は月給制で、その主な構成は「本給+能力給」となっている。本給は一部店を除き、全店一律に金額が設定されている。能力給が、個人の仕事の成果や取り組み姿勢などが反映される部分となる。S級になると、まず一般のキャストに比べて本給が一万円アップとなる。

能力給では、通常は目標管理をベースとした人事考課による評価段階に応じた昇給額テーブルが設定されている（目標管理制度はクルーにも導入されている）。テーブル上では昇給だけでなく降給も設定されているが、標準評価以上なら下がることはない。

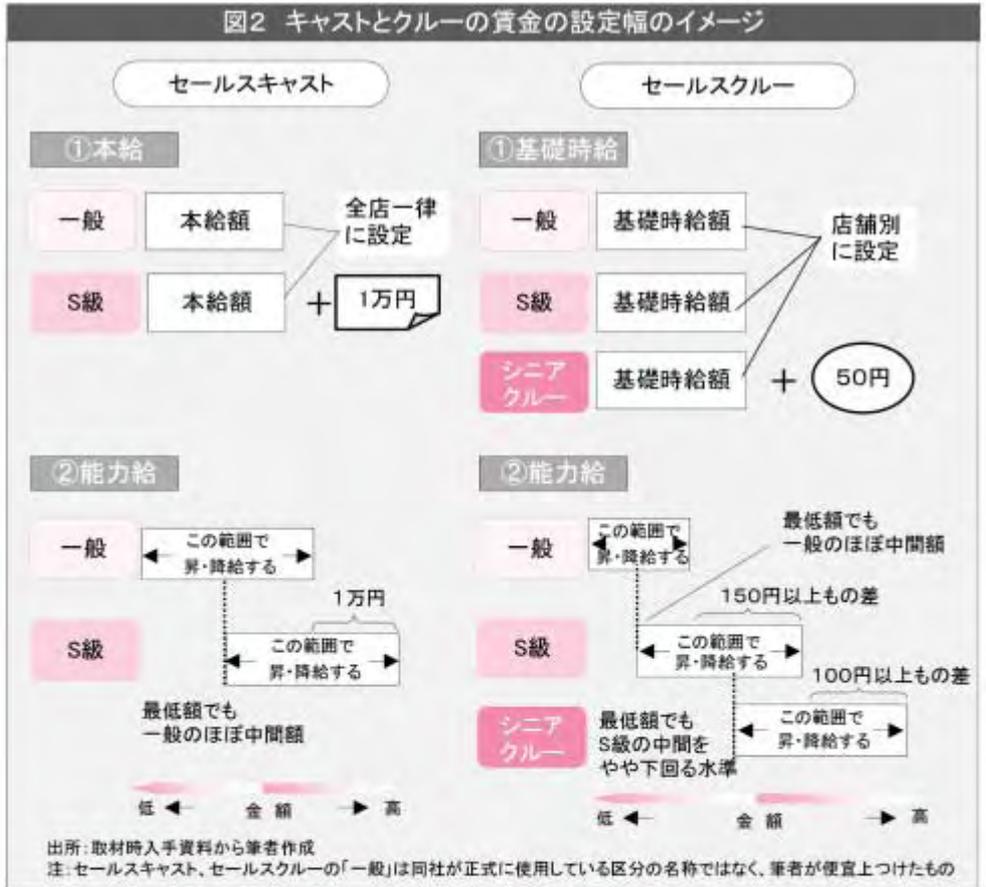
それがS級では、評価別定額テーブル（シングルレート）となり、毎年、評価段階に応じて金額が変動するようになる。評価が前年より下がれば金額もダウンとなり、厳しい仕組みのよう



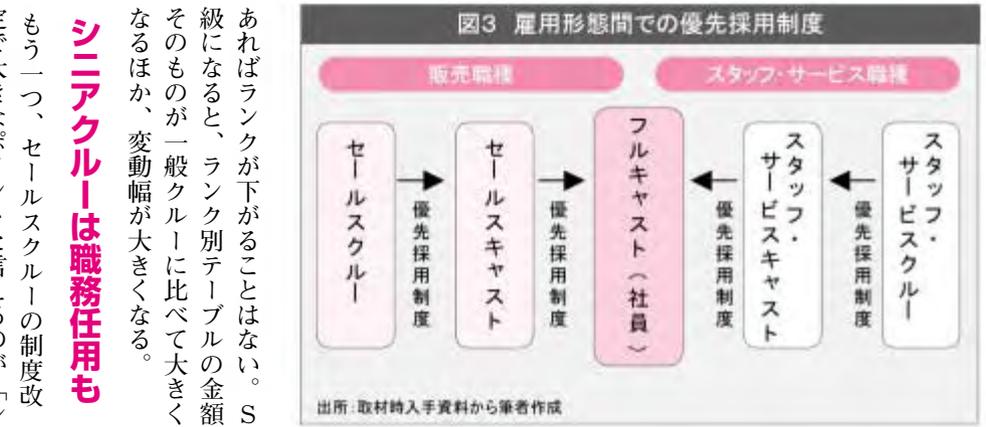
高島屋新宿店

にもみえるが、最高評価を得たときの金額は一般キャストの上限よりも一万円高くなっており、最低評価でもその額は一般キャストの能力給レンジ(幅)のほぼ中間額に相当する。
 ちなみにセールスキャストの月給総額は、社外からみても魅力的な水準になるように設定されている。

「基礎時間給+能力給」で、これに職種や職歴などに応じたいくつかの加算がある。基礎時間給は店舗ごとに設定されている。能力給は、一〇以上あるランクごとに定額のテーブルを設定し、目標管理による評価に応じてそのランクを上下させる。
 パート社員といえども、能力給は評価に応じて金額が上下する。ただ、キャストと同様に、クルーも標準評価で



あればランクが下がることはない。S級になると、ランク別テーブルの金額そのものが一般クルーに比べて大きくなるほか、変動幅が大きくなる。
シニアクルーは職務任用も
 もう一つ、セールスクルーの制度改定で大きなポイントと言えるのが「シニアクルー」というS級よりもさらに上位の区分を新設したことだ。
 シニアクルーには、S級の中から、さらに優れた販売能力を持つ人が任用される。同社では、正社員が担っている売場販売員のまとめ役を「セールスリーダー」と呼ぶ。セールスリーダーは大型店で一〇〇人ほど配置されている。



具体的なには、経験年数や過去の成績など一定の基準を満たせば、会社の要

として、この正社員が任されているセールスリーダーの職務も任されることもある。つまり、発揮できる能力は正社員と変わらないのに、何らかの理由で短時間勤務という勤務形態しか選べない人に対して、パート社員という形態のまま正社員と同等の役割がこなせるステージを用意したわけである。
 シニアクルーに任用されると、基礎時間給がS級以下のクルーよりも各店舗一律で五〇円高い水準で設定される。能力給は評価別定額のシングルレートで、最高評価時の金額はS級の最高額を大きく上回り、最低評価でもその金額はS級のテーブルの中位水準をやや下回るレベルである。
 以上の各区分の賃金レンジ設定具合をイメージで示せば図2のとおりとなる。
社員に採用される道も用意
 これらの新制度における有期社員の月給・時給の設定水準は、旧制度と比べて、おしなべて引き上げが図られている。
 例えば、旧制度におけるパート社員の能力給の上限と新制度におけるセールスクルーS級の上限とを比べると、新制度の方が一〇〇円以上高い設定だ。
 また、旧制度では、いくら優秀でも同社をいったん退職せずに有期社員から社員になる道は開かれていなかったが、新制度ではセールスキャスト、スタッフ・サービスキャストから社員に移ることができる「社員優先採用制度」が新たに設けられた(図3)。

次に具体的な取り組みの手順を紹介

**賃金は労働価値の
違いを反映**

場では、瞬間的に職務が社員と有期社員とで同じになることがあります。職務だけを要素とすれば、それなら均等にしろということになってしまふ。だから、職務が違うことだけでなく、長期にわたる仕事の積み重ねや期待貢献等も労働の価値の要素として明確にしていけないとわかりづらい。

図6

基本的労働条件の領域

「従業員が職場において提供する労働に対する対価」として、会社と従業員間の労働契約において取り交わす諸条件

- ①「雇用」に関する労働条件
- ②「時間」に関する労働条件
- ③「職務」に関する労働条件
- ④①～③が反映された賃金

福祉条件の領域

「従業員の働く環境や生活の改善・向上」を図ることで、従業員の定着性の維持・向上、意欲・生産性の向上、安心感の醸成、企業へのロイヤリティ向上を狙いとして付加される諸条件

- ①「企業人」としての福祉条件
- ②「家庭人」「個人」としての福祉条件
- ③「地域人」としての福祉条件

出所：高島屋労働組合の資料から引用

用期間、労働時間、職務)に準じて設

すると、労組ではまず、①基本的労働条件、②福祉条件——という二つの領域に分けて、各条件の水準を点検していく。各領域に含まれる具体的な条件は図6のとおりである。

取り組みにあたっての基本的な姿勢は、雇用形態を超えて同一性が求められる条件は賃金や労働時間などの基本的労働条件だろうが福祉条件だろうが均等待遇をめざすということ。その上で、基本的労働条件では、労働契約(雇用期間、労働時間、職務)に準じて設

図7

基本的労働条件の視点

- 法などにより、働く一人の労働者として同一の権利が保障されている条件は、「均等待遇」とします。
- 「労働契約(雇用期間・労働時間・職務)」に準じて設定される諸条件は、それぞれの労働契約内容に応じた水準とすることで、「均等待遇」を目指します。また「賃金」は、労働契約(雇用期間・労働時間・職務)を総合的に捉えた労働価値の違いを反映した水準とすることで、「均等待遇」を目指します。

福祉条件の視点

- 「年齢」「性別」「雇用形態」に関わらず、法や社会通念に基づき、「生活者(企業人・家庭人・個人・地域人)としての同一性」を考慮した「均等・均等待遇」を目指していきます。
- ・「同一性が高い」条件は、同一の制度や仕組みが整備された「均等待遇」を目指します。
- ・「同一性」よりも、「雇用形態毎の労働価値の違い」や「従業員政策」の要素が高い条件は、その合理的理由に基づいた内容・水準とすることで、「均等待遇」を目指します。

《賃金の均等待遇：イメージ》

～生活者としての同一性～

- 同じ企業で働く 企業人としての同一性
- 母性・介護といった 家庭的責任や個人としての同一性
- 地球・地域市民として担う 役割・義務の同一性、など

出所：高島屋労働組合の資料から引用

準に照らし、各雇用形態の賃金水準が

高島屋労組では、今後、これらの基準に照らし、各雇用形態の賃金水準が

職場相場 時給も再点検

一方、福祉条件は、年齢、性別、雇用形態にかかわらず「生活者(企業人・家庭人・個人・地域人)としての同一性」を考慮して均等・均等待遇をめざす。

定される条件は契約内容に合った水準とする。ここで「均等待遇」をめざすとした(図7)。

ただ、賃金については労働契約(同)を総合的に捉えた「労働価値の違い」を反映した水準とする。ことで均等待遇をめざすとした。

つまり、賃金は労働価値を形づくる「成果発揮」の大きさと「将来

合理的かどうか点検し、必要に応じて見直していく方針だ。

また、セールズスクルーやスタッフ・サービススクルーなどパート社員と、スタッフ・サービスキャストの賃金は、これまで店舗が所在する各地区の相場によって決められてきたこともあり、雇用形態間(社員とキャスト、キャストとスクルー)の賃金バランスを再点検し、考え方に沿って、必要に応じて格差是正を図っていくとしている。

福祉条件でも、たとえば、育児にかかわる短時間勤務者の対象範囲が、社員は「子が小学校三年生まで」なのに対し、有期社員は「子が小学校に入学するまで」となっているなど、すでに格差があることを認識している項目もあり、労組では基本的条件と同様に、再点検・見直しの検討を進めたいとしている。

林田副委員長は「早ければ九月をめどに、休日・休暇についてそれぞれの主旨に応じて均等待遇ができないか会社側に提案していきたい」と話している。

(調査部 荒川創太)

ピアス

事例2

正社員と契約社員の資格体系を一本化 —雇用区分の違いを超え「同一労働・同一賃金」に

「正社員のボーナスのために、契約社員の私たちが頑張るなんてバカバカしいわ」「仕事も労働時間も正社員とほぼ同じなのに、処遇はなぜこんなに違うの？」――。

契約社員やパート社員のこんな不満を解消しようと、労働組合が組織化に着手し、労使で合意して、正社員との賃金格差をなくした企業がある。今、若い女性に人気の「カバマーク」「ゲランパサラン」「アクセース」などのブランドで知られる、化粧品製造・販売のピアスグループ（図1参照）だ。

図1 ピアスグループ概要

- 設立 1947年
- 本社 大阪市北区
- 事業内容 化粧品の製造販売
- 売上高 約387億円
(05年3月実績、美容事業計)
- 従業員数 約1500人
(05年11月時点)
- 非正社員比率 約65%
- 平均年齢 約36.8歳
- 平均勤続年数 約16.0年



同社は〇二年一月、美容部員の正社員と契約社員を対象に、同一労働に同一賃金で報いる新制度を導入した。月給もボーナスの決め方も、まったく同じにしたことで、契約社員のやる気はメキメキアップ。ボーナス前には、「皆で協力してあと一踏ん張り」と、商品や化粧品法を奨める声にも熱が入る。同業六五〇〇社がひしめく中であつて、同社の昨年の売上高は、約三三七億円の増収増益。ヒット商品の売上げを、フロントラインで支える、彼女たちの販売力が何よりの強みだ。

九〇年代半ばから 契約社員への置き換え進む

ピアスグループ労使が正社員と契約社員の処遇問題に直面したのは、一〇年前に遡る。不況のあおりを受け、同社の化粧品販売は、店舗により売上のバラツキが拡大していた。不採算店舗での人件費の抑制は避けられず、会社側は九六年から、美容部門の正社員採用を抑制。百貨店やショッピングセン

ターなど、全国約一八〇のテナントショップで働く約五五〇〇人の美容部員は、契約社員への置き換えが急ピッチで進められた。

当初、正社員三人ほどで運営していた売り場は、みるみるうちに正社員一人と契約社員二人の、雇用形態が混合するモザイク職場に変貌した。「事業の継続を考えると黙認せざるを得なかったが、労組として全社的・部門的に、正社員比率に関する協定などを結んでいなかったのも反省点」と、伊藤氏は振り返る。

モザイク職場の拡大は、美容部門にとどまらず、工場・物流部門、総合職スタッフ部門と、全社的に及んでいった。そうして、契約社員比率が六割にとどく頃、職場の過半数代表という、労組のポジションは大きく揺らぎ、組合財政も逼迫しだした。

契約社員が ら不満の声

一方、日々業務に負われる職場でも、問題が発生し始めていた。原因は、正社員と契約社員の職域が、忙しさに任せて曖昧になり出したこと。当初、売上管理などの重要な仕事を行えるのは正社員だけと決まっていた。しかし、売り場に一人しかいない正社員が、会



ピアスグループの化粧品売場（※写真は東京新聞に掲載されたもの）

議や研修で抜けると、代役は契約社員に回ってくる。客の肌の悩みを聞き、商品を奨め、化粧品法を指導するといった販売の仕事の一方で、売上管理までを任される契約社員があらわれはじめた。

「まったく同じ仕事をしているのに、なぜ正社員の六〇八割の賃金しかもらえないの?」「正社員にボーナスが出る日は職場に行きたくない。頑張って売上げても、恩恵を受けるのは正社員だけじゃない」――。

契約社員の間ではひそひそと、こんな不満が囁かれた。新入の正社員が売り場に配属されると、優秀な契約社員が辞めてしまうケースも相次いだ。売り場は、顧客と接する最前の営業拠点。そこが問題を抱え、モラルやモチベーションが低下すれば、業績にも影響しかねない。同社の労使は、危機感を募らせた。

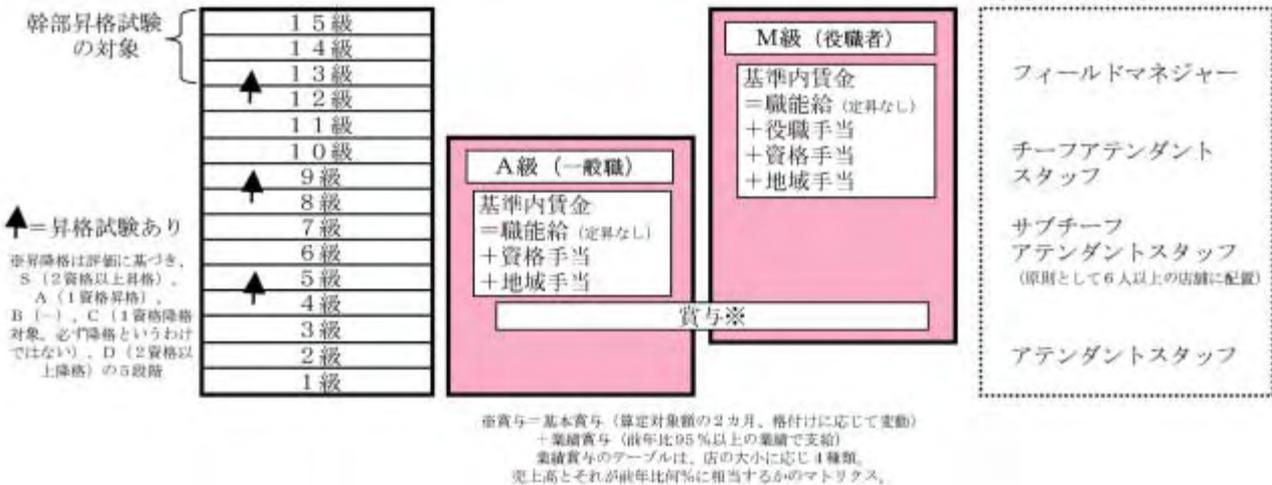
図2：ピアスグループ労組の組織化範囲

	正社員	契約社員	パート社員
幹部職	約100人	約20人	—
一般職	約430人	約560人	約390人※2
組合員数	約430人	約460人※1	—
組合費率	美容部門は 1.8%×12カ月 物流・工場部門や スタッフ部門は 1.8%×14カ月	美容部門は 1.5%×12カ月 物流・工場部門や スタッフ部門は 1%×12カ月	—
備考	※1このうち、美容部門と工場・物流部門に所属する約430人はユニオンショップ。残るスタッフ部門約30人はオープンショップ ※2パート、アルバイト社員（約390人）のほか、契約社員の専門職（エステシャン、デザイナー等）も未組織である		

ピアスグループ労使は九九年三月、オープンショップながら、契約社員の組織化で合意した。企業の成長を追求するためには、契約社員の待遇改善は不可欠と考えた労組に、会社側が応じた。とはいえ、労組の執行部からは、「契約社員を組織化したら、正社員の受けるメリットが減るじゃないか」

契約社員をオープンショップで組織化へ

図3：美容部員（正社員、契約社員に共通）の新制度体系



組織化して契約社員の何を守ってやるんだ」と疑問の声もあった。しか

し折しも、同年四月に労働基準法が改正され、過半数代表者の資格や選出方法が明記されたことが、一つの説得材料となった。

契約社員の加入は当初、六〇人のオープンショップでスタートした。だが、地道な勧誘で組合員を募るオープンショップでは、かけた時間と手間の割には数に跳ね返ってこない。労組は引き続き会社側と、契約社員については雇用と同時に組合員とする、ユニオンショップ化の話を進めた。そうして、〇二年一〇月に美容部門（約四三〇人）、〇三年三月には工場・物流部門（約三〇〇人）のユニオンショップ協定を締結した。

現在、契約社員の組合員は約四六〇人まで増え、正社員約四三〇人と合わせた組織率は、六割を安定して維持できる見通しになった（図2参照）。今後は、総合職スタッフ部門の契約社員（約八〇人）のユニオンショップ化と、エステティシャンなどの専門職契約社員（約七〇人）や、パート社員（約三九〇人）までの組織拡大が課題だ。

「組合費を支払って、組合が一体何をしてくれるの？」

組織化の説明会でたびたび聞かれた、具体的な見返りを求める契約社員の声。労組は、美容部門の契約社員をユニオンショップで組織化できる見通しになったのに合せ、会社側との処遇交渉を推し進めた。

そして、組織化直後の〇二年一二月。美容部門に限るものの、正社員と契約社員で「同一労働・同一賃金」を実現する、新制度の構築に当たっては、それまで正社員と契約社員で別建てだった、資格体系を統合。同一の基準に基づく総合評価で、一級から一五級まで昇降格し、雇用形態に係わらず、チーフ（店舗責任者）やフィールドマネジャー（地域内責任者）に登用される仕組みへと改めた（図3参照）。

これにともない、賃金体系については、役職者にやや手厚くするとともに、正社員と契約社員で完全に一本化した。月給は、能力に基づく職能給と、資格や役職、地域に応じた手当の二本立て。職能給は一般職と役職者でテーブルが異なるが、正社員と契約社員では、手当も含めて同額だ。

正社員のポナナスも、制度移行に併せて改訂した。契約社員と同じ、年間二カ月十売上げ実績による加算方式に統一。これまで、正社員のポナナスは年五カ月前後で既得権益化していたが、改訂後は年度ごとの業績に応じ、振れ幅が大きくなった。

「同一労働・同一賃金」が実現した背景

組織化から処遇改善へ

はそのままで、年収だけ九割にダウンした。一方、契約社員の中には、「サブチーフ」や「チーフアテンダント」に格付けされ、月給が役職手当を含めて、約七万円もアップする者もあらわれた。喜ぶ契約社員の影で、「今までと同じ仕事をしながらなぜ、ボーナスがこんなに減るの？」——。当初、正社員の間には、こうした不満がくすぶった。

制度導入にかかるコストの大半は、長期的には、「正社員の賞与の変動費化」や「正社員の退職金制度の廃止」などにとりも原資で吸収できるはずだった。しかし、①多数派である契約社員の月給を正社員の九割程度まで引き上げる結果となったこと②月給の下がってしまいう正社員に三年間は現給を保障する調整手当をつけたこと③正社員の退職金の廃止の際に二年分を上積みしたこと（受取りは廃止時点か、実際退職時の選択方式）——などから、会社側の人件費は一時的に、一億円の持ち出しになった。

「会社側にも売り場のやる気を損なわない制度を作ろうという覚悟があったからこそ実現できた」（同）と言えるだろう。

もたらされたメリット

契約社員の組織化と処遇改善により、さまざまなメリットがもたらされた。まず、モザイク職場のチームワークが激変した。ボーナス前には、もう一段上の加算率マトリクス（図3 注参照）に食い込もうと、正社員と契約社員が協力して仕事に励む。新たな商品情報説明を受ける契約社員、パート社員

の目つきも変わった。正社員上司の説明を聞くばかりだった受け身から、自ら客に積極的に働きかける「プロ社員」への変化。契約社員をまとめる正社員側も、指示しやすくなった。いまでは、彼女らの意欲の高さや売り場の一体感が、販売力の強さを支えている。

同一労働・同一賃金の 反作用

同一労働・同一賃金を実現し、売り場の活性化に成功した同社だが、問題がすべて解決したわけではない。懸案は、正社員をはじめ、契約社員とも、美容職は定着率が悪いこと。全部門平均の勤続年数は一六年だが、美容部門に限ると、二〜三年で離職してしまう人が圧倒的に多い。役職者に手厚い新制度の導入で、一般職の賃金がカットされてからはなお深刻だ。

そんな状況に歯止めをかけようと、ピアスグループ労使はこれまで、制度の補強に取り組んできた。昨年五月には、正社員、契約社員を問わず、住宅費を補助する制度を導入した。要件は、採用地に実家がなく、入社時二五歳未満の未婚者。主要都市圏に居住する場合に、配属地に於いて二万円までの手当が、入社後五年間（四年め以降は半額）に限り受けられる。

また、勤続四年めの海外研修の対象に、契約社員を加えることも決めた。もつとも辞めやすい時期に、継続を動機づける狙いがある。

さらに今春は、正社員と契約社員に共通する福利厚生として、「長期収入サポート制度」を導入することで合意した。病気やケガで働けなくなり、

積立有給制度や病欠制度を使い切っても、復職できない場合に、再就職時点あるいは六〇歳まで、基準内賃金の二割が支給される仕組み。費用は会社側と労組で負担する。正社員でも日本での普及率は三割程度にすぎないこうした制度だが、「契約社員も含めた導入は日本初」（同）とみられている。

正社員と契約社員の 違いは何か

正社員と契約社員の処遇がここまで揃うと、今度は、同社にとって美容部門の正社員を雇用する意味合いは何か、正社員と契約社員の違いはどこにあるのか——という疑問が、クローズアップされる。

「原則一年ごとに契約を更新する契約社員に対し、最初から長期雇用を前提にして採用する正社員。同一労働・同一賃金になったとは言え、正社員が長期的なコア人材に位置づけられている点に変わりありません」（同）。

正社員と契約社員の違いは、仕事の内容や役職の与え方ではなく、長期に渡って同社に勤務したいと思ひ、勤務し続けられる人材か否か。この点が唯一、契約社員との処遇の違いで、正社員は休暇・休職制度やがん保険（半額企業負担）、出産援助金（二五万円）、社員持株会——などの福利厚生面が手厚い。

同社にとって、美容部門での同一労働・同一賃金の実現は、全社的に正社員と非正社員のあり方を考える一つのきっかけになった。現在、労組は職場点検を進めており、工場・物流部門や総合職スタッフ部門などでも、同一労働・同一賃金の必要性を感じはじめているという。しかし、これらの部門は、長期的な人材（正社員）≠職人、キャリアに位置づけられる職場でもある。すぐさま美容部門と同じ方向性を追求できるとは限らない。

労組としては、「正社員転換制度」の拡充で、柔軟に対応したいと考えている。制度は現在、全部門で〇一年から導入されており、これまでに約八〇人程度の転換実績がある。

◆ ◆ ◆
正社員は、今後パートや契約社員を含めた雇用ポートフォリオを崩せない企業の現状を踏まえると、多くの労働組合で待ったなしの課題といえる。職場の過半数代表を維持するため、非正社員の組織化に取り掛かり、それが引き金になって処遇改善や職場点検に進んだピアスグループ労組のあり方は、正社員組合からの脱却のあり方を占ううえで、一つのモデルになるといえるかもしれない。

（調査部・渡辺木綿子）