

第5回 今後のパートタイム労働対策に関する研究会 議論の概要

1 日時 平成23年5月20日(金) 13:00~15:00

2 場所 厚生労働省専用第12会議室(12F)

3 出席者

(委員)

今野座長、浅倉委員、権丈委員、佐藤委員、水町委員、山川委員

(敬称略・五十音順)

(ヒアリング対象者)

跡見学園女子大学 禿 あや美氏

筑波大学大学院 山本 伸也氏

4 概要

【禿氏ヒアリング】

- 雇用形態が多様化している中、正社員と非正規の処遇格差の合理性を推し量るため、職務というものが一つの大きな根拠になる。また、パートタイム労働法の趣旨に則った働きに見合った公正な処遇を整備することは、今後の社会や経済の発展にとって必要不可欠であるため、職務分析・職務評価に取り組んでいる。
- 小売業における正社員とパートタイム労働者の職務について、「知識・技能」、「責任」、「負担」、「労働環境」の4つの側面から評価し、「要素得点法」により客観的な点数として職務の価値を算出した。
- 正社員、管理職パート、一般パートの職務評価点の比は100対92.5対77.6となった。このように、職務分析・職務評価を実施することにより職務評価点が明らかになり、職務評価点に見合った賃金を計算することができ、その差に応じた賃金を支払うことができる。
- 評価においては、「人員管理の育成・管理に対する責任」、「利益目標の実現に対する責任」及び労働環境の「転居を伴う転勤可能性」については、正社員と役付パートで差が付きやすいことが明らかになった。「職務分析・職務評価実施マニュアル」は責任や転居・転勤、人材活用の仕組みを重視しているが、パートタイム労働者にとって不利になりやすいものが評価ファクターとして採用されており、偏りがあるといえるのではないかと。

- 職務分析・職務評価は、職務給導入など単一の賃金体系を企業に要請するものではなく、単に序列、あるいは尺度を明らかにするものである。その活用方法としては、①紛争解決のツールやガイドラインの設定等に用いる、裁判など紛争が起きた際に職務の同一性を押し量るときの評価に採用する、②ベンチマーク職務のチェックツールということで、イギリスのような平等賃金レビュー等を企業が作成する場合のバランスを押し量る指標に使うことが可能である。

【質疑】

- 職務評価は職務の序列を決めるだけで、賃金の水準を決めるものではない。賃金水準の適正さについて議論するためには、望ましい賃金水準をどこから持ってこなければならず、例えば、入口のところで労働の種類が決まるのが正しいとすると正社員が高すぎるという議論になり得るのではないか。
- 職務分析・職務評価を何のためにやるのかということから考えると、ILOでもカナダのオンタリオ州のペイ・エクイティ法にも、高くなったほうを下げる説明に使ってはいけないという条文がある。賃金を変えていく場合、実際にアメリカでは、急激にこのやり方で賃金の是正をしようとするると一時的に雇用が失われるなど問題があるが、長期的に賃金を是正していくようなものならば、雇用量にほとんど影響はなく、平等な賃金の方へ改善が進んだという研究もある。
- 賃金体系は、総額人件費を一人一人の社員にどう配分するかという仕組みであるが、大きく言って職務給、職能給、成果給、今は使われていない属人給があるが、実態は、仕事のみで給与を決めているわけでもないし、能力だけで決めていくわけではなく、組み合わせになっている。
- 正社員とパートと同じ仕事をしていても、賃金制度の設計の仕方が違うところが常に問題になり、職務分析をして出てきた結果を賃金制度の設計においてどの程度考慮するかということが問題である。
- ILOでも1点単位で賃金の序列を決めると言うことはなく、グレードのレンジの幅の中で、最初のベースの部分でバランスが取れているかどうかを確認するために、まず職務に注目してベースの妥当性を決め、その上下幅のレンジについては査定や企業内の労使の交渉などで設定することは可能である。

- 職務給でも大括り化していくというのは、仕事が変わると給与が変わるからであるが、職能給と異なり、上のグレードの人が下のグレードに来れば、いくら大括り化しても給与は下がる。
- 職務評価におけるウェイト付けに関し、ウェイトの問題でかなり決まる。客観的に正しい、真実としてのウェイト付けがあり得るのか。
- 客観的なウェイト付けというのは、科学的に導けるものではないため、当該企業の事情や、労使の合意に基づいて設定することが基本である。客観的に正しいウェイト付けがないとしたとしても、そういうプロセスを明示化することにより、その企業又は事業所において何が重視されているかということが白日の下になり、それが社内で共通できて、そのこと自体からいろいろ議論が進むという位置付けも期待できる、という考え方であると理解される。
- 職務評価を実施するに当たり、職務の変更は評価のファクターとして想定できない。職務そのものを評価するのに、その職務が変更するという要素で評価するのは難しい。職務の変更が賃金に影響を与えるとすると、職務評価以外のファクターによって賃金を考慮すべきだというロジックになる。
- 職務評価と賃金の関連付けについては、実際の賃金体系を作る際には、職務の大括り化があるため職務が変更してもグレードが変わらないので、賃金は変わらない、あるいはレンジの中で上げていくことも可能なので、職務評価そのものと賃金制度をどう作るかということは別に考えることができる。
- 職務評価を適用する給付の射程については、基本的には職務関連給付を射程とし、職務評価点に基づく賃金の尺度、序列のバランスを考えることが基本である。
- 職務評価を法的に見た場合のインプリケーションとして、合理的理由がない不利益取扱いを禁止しようという法原則があった場合、職務関連給付に関し、最終的なポイントの差に近い賃金の給付を行っていれば合理性の判断の一つの要素として位置づけられるとすれば法的な枠組みの中で取り組みやすいと理解される。
- 賃金制度と職務評価は1対1ではないということなので、労働力の需給バラ

ンスに基づく賃金差は別のところで決まるものだと理解される。

- 職務分析・職務評価の手法が馴染みにくい業界もあるかもしれないが、感
触としては、いろいろな業界でできるのではないかと考えている。特にパー
トタイム労働者が多い飲食店などはチェーンストア化・標準化されているの
で、仕事内容がかなり現場でリストアップされており、職務でどういう人を
配置するかということもかなり整理されている。先行研究や裁判で、商社や
ホワイトカラーの職務についても同様の手法で職務分析・職務評価を行った
という例もある。
- 点数など付けず、単に分類するだけ、単に序列を付けるだけの職務分析・
職務評価というのは、あまり客観的でなく偏見が入りやすく、裁判などが起
こった場合、そのような分析的でない職務評価を行っている場合には証拠と
ならないといった国もあるので、結局、点数を付ける方法になる。
- 職務評価により職務の点数を出すということは、単に職務の重要度の順番
を決めているだけではなくて、点数に沿った比例賃金を支払うという考えに
なる。
- 「単一の賃金体系を企業に要請するものではない」とあるが、職務評価が、
点数に沿った比例賃金の支払いを企業に要求する強い評価基準だとすれば、
実質的には単一の賃金体系を企業に要請するものに他ならないと考えられる。
- 職務評価点ですべての賃金項目を決めるということではなく、基本給など
職務に関連した賃金ということで考えている。このような制度を実際に導入
している国々において、すべての賃金体系が職務給とは思えないので、単一
の賃金体系すなわち職務給を要請するとは言えない。
- 賃金にはいろいろな項目があるが、広い意味での職務関連賃金が基本的で一
番構成比率が大きく、基本給を単一で要求することは実質的に全体を1つの
ものとして要求することに近い。
- 職務評価を基本給や職務に関連した賃金項目の決定に使うとして、基本給
でも職務で決めている部分が6割・職能が3割というように、職務ポイント
の系列6割分を、というならよいが、基本給全部を職務評価とリンクすると
なると、職務給体系にしろということになってしまうのではないか。

- 職務評価には3つほど遊びがある。①職務関連給付を対象にするか、それ以外の給付にするか。職務関連給付にしたとしても、②構成要素のポイントをどうするか。能力を重くするか、狭い意味での職務を重くするかは、労使の話合いや企業の運用で決めればよい。仮にそれを決めた後もインターバルがあるので、③インターバルを狭くすれば1つの賃金体系を推し進めることになるけれども、インターバルをどのぐらいにするかということも、企業の判断でやれば、二重、三重に柔軟性を持たせることができる。
- 使える大きな要素として職務評価を使いながら、あとは運用上柔軟にやればよく、単一体系を要請するものとして職務評価をやりながら、その使い方は企業ごとにやればよいということではないか。
- 職務評価点がベースだという考え方もあるが、職能がベースだという考え方もある。そういう意味ではベースというのはほかにも選択肢がある。
- 例えば職務評価の結果、このウェイト付けがおかしいという資料が訴訟で提出されたら、違法ではないかという判断の1つの要素になり、それに対して会社側が「うちではこんな基準で明確に、例えば能力、職能というものを入れています」という反証ができるか、逆に会社側が、きちんと別の要素で考慮していますということを主張できないとしたら、非常に不利な心証になる。
- 現在のパート法の枠組みでは、ちょっとでも違ったら比較すらしないという極端なことになっている。それよりは、違っても比例の価値などを合理的に判定するというやり方に変えることができる。現在のものは非常に極端すぎて、むしろパートの処遇を低める手助けになってしまっているおそれがある。

【山本氏ヒアリング】

- 「職責、役割責任」を測るものが職務評価である一方、能力、経験といったものを重視して見ていくものが能力評価で、職能資格を中心とした能力等級的な考え方である。
- 賃金は需給バランスで金額が決まってくるので、職務で決まるのか、人で決まるのかというのは答えがない。ただ、転職するのが当たり前の香港やシ

ンガポールに行くと、放っておいても A さん、B さんの市場価格は存在する。日本のようにまだまだ 9 割方が終身雇用という場合には、実態としては市場価格の原理は影響が非常に薄く、需給で決まるという考え方が存在しない。

- 職種によって需給バランスが違うので、当然職種によって金額も違う。社内で見たととき、あるいは同じ職務評価ツールを使ったときに、同一職務等級は同一価値かと言われると、その職務評価ツールを作ったときの概念と理念に基づいて評価をしていけば同一価値であると言っていいが、それが同一賃金か、というのは別の議論である。
- ウェイトの置き方を決めるのは、とてつもなく難しい。歴史的には、1950 年代に職務評価が出てきたころには汎用的なウェイトがかかっていたが、80 年代、90 年代には、単一のウェイトでなく会社に合わせる方法論が出てきた。自社の考え方をウェイトの置き方に取り入れるようになってきた。
- 職務評価は、序列管理と労働市場との競争力検証ということで賃金を決定するのに使われる。責任の大きさの測り方の項目はいろいろなものがあるが、業務結果、業績などにどれだけの影響力を持つかという見方は、ビジネスとしては絶対に重要である。ところが、何が重要か、どこに重要ポイントを置くかというのは、会社によって違う。会社の価値観が入らないはずはないので、みんな同じツールを使えば一緒かという、そうではない。良い、悪いではなくて、会社の考え方である。
- 諸外国で労働市場が活性化している所では職務等級が外部競争力の検証に使われるのに対して、日本の場合には内部の公平性の検証ツールとして使われる。同じものを使っている、根本的に目的が違っている
外部労働市場の場合、人事部長も経理部長も営業部長も 10 点と付いたとしても、外部労働市場では需給バランスがそれぞれ違うので、人事部長は 1,000 万円で営業部長は 1,200 万円というのは、等級ではなくて市場価格として出てくる。ところが内部労働市場の場合、内部の考え方でその分配をしようと思うと、10 点だったら 1,000 万円と決めればいい。
- 一般論で言うと、基本的にはずっと働く前提でいるであろう正社員と、正社員よりは労働市場を意識しているであろうパートタイム労働者は、個人から見ても会社から見ても、見方が違うのではないか。

- （現行パートタイム労働法の）3要件と言われるもので職務分析・職務評価で出てくるのは、職務そのものを問うている所はまさにマッチングしているが、異動を含めての働き方や雇用形態、その条件のあり方は、職務評価の要素には入っていないのではないのか。
- 例えばアメリカの典型的な形のように、ほとんどオフィサー執行の責任者がボードメンバーではない場合、執行責任だけであれば職務等級、職務評価で測れるが、ボードメンバーというのは全く違う責任であり、これは職務要件の要素には絶対入ってこない。日本の場合には、その前に会社法に則った委任契約と労働雇用契約という根本的な違いという特殊性もあり、法的な意味合いだとか責任なども違ってくるので、同じ職務評価で測れるわけがない。
- 会社にとっての職務価値と市場にとっての価値には差がある。日本の方が典型的に差が見えるが、日本だけではなくて、欧米でもそうである。自社の考え方を入れたいと思えば、A社やB社とは違う見方で等級、グレーディングをしたい訳であるが、労働市場というものが存在する限り、何か同じ軸でベンチマークをとらないとマネージメントできない。そのために職務分析・職務評価が使われている。何等級だからいくらという決め方は、欧米などほかの国にはない。それは雇用契約の形が違うということもあるが、そうしたら採りたい人が採れない、良い人をリテンできないということが存在するので、そこは市場の原理だけではなく、いろいろなものが別のところに入ってくるということはあるだろう。
- パートタイム労働者の中でも、正社員になりたい方と、パートタイムという雇用形態を自分から選択している方がいて、それをどうするか。
- 日本でも外資系は指数カーブを描いていて、日本の企業はある程度比例分布的に直線だということが一般論としてある。内部労働市場における内部の公平性の議論では、飛び出した人たちが高すぎで、低い人たちが若くて優秀な良いポジションに就いている人をどうやって上げるかということになるが、高い職務の人にとって、直線に合わせる意味はない。外部労働市場を気にしなくてはいけない人やポジションであれば、直線ではなくて外資系カーブとの比較をしなくてははいけない。

【質疑】

- 職務評価はブロードバンド的な考え方にすべきである。何等級だといくら

というシングルレートの企業もあるが、それは研究開発と営業との間で人の行き来がほとんどない等の特殊な場合である。

1990年代に職務評価を導入し始めたときは、成長が止まり、年齢とともに給与が上がっていくことに実態に合った歯止めをかけるために、職務という概念でその歯止めの基準を作るというのは、1つの考え方としては間違っていなかった。ただ、外の労働市場との行き来がない中で、仕事が変わると給料が変わるという考え方は、何百人の会社では難しい。人事が機能しなくなる。

- 職務評価の中の環境要素はブルーカラーだろうがホワイトカラーだろうが、手当で決めればいいものであって、等級の中に突っ込むと無理があるのではないかという議論があった。
- 職務評価のプロセスで結果として良かったものとしては、時間はかかるが、各職場やいろいろなグループで集まって、まず部長相手に説明会を開いて自分のスタッフのポジションについて採点してもらい、全部書き出させる。それを、一緒に仕事をする関係部署の人が集まって、あれはなぜこういう点数なのかと質問する。当然要素を追うことなので、なぜあなたは高い、低いということをやって、その説明を部長ができないと落ちていくということをやったときは、理解度が高まって、納得度が高まったということがあった。
- ウェイト付けに関し、外部労働市場向けだと、結局外部の市場の中で検証できるので比較的妥当な線に最後は落ち着くが、内部労働市場向けだと、そのシステム自体が公正・妥当で行われているかという検証が、例えば依頼した人やお金を出していた人の気持がこもるようになってしまうと、結局そのシステム自体は持たなくなってしまうが、運用する中で、内部労働市場向けでも機能するという工夫が必要である。
- 内部労働市場のときは、職務評価が偏ったものになってしまうとまずいので、そこは当然意識する。ただ、日本では、外部労働市場ではなくて、内部の公平性のためにということであって、そうすると内部の価値観がきっちり浸透しているところ、あるいはその価値観を浸透させるために職務評価を使うのであれば、偏っていていいという考え方もある。何が公平かと頼るところというと、グローバルのスタンダードにおけるウェイト付けしかなく、それとの比較論で話をするしかない。
- 欧米の場合は、等級でなく能力評価にしても、バリューとかウェイという

ような顧客意識というものを除いてしまうと、基本的にはそのポジション、やっている仕事にリンクしたようなものしか見ていない。

- パートの方は人材活用の仕方が違うというところに一番大きな問題があつて、正社員とは同じ尺度で評価できないが、日本では未だ少ない正社員パートであれば同じ尺度で評価することができる。

- 本当に同じ条件で同じ仕事をやっていて、時間の違いだけで、その分だけの給料が違うというのは正論である。ただそれは、本当に同じウエイトの仕事、同じ条件の仕事かというところがセットである。パートと正社員に同じ仕事を与えるのか、働き方や制約条件で差をつけるのかは別の議論になる。