

同一価値労働同一賃金原則を用いた 小売業の人事・処遇制度の分析 (その1)

The Analysis of the Personnel Management Systems of Japanese Retail Company
: A View point of The Principle of Equal Pay for Equal Value Work (Part 1)

禿 あや美
Ayami KAMURO

要 約

近年の「働き方改革」において、同一労働同一賃金が主要な政策の1つとされ、それに関する論考は増えている。しかしこれまで日本では、同一労働同一賃金やそれを発展させた同一価値労働同一賃金原則について、日本型の賃金制度や人事制度には「なじまない」とする見解が多かった。というのも、属人的に職務が割り振られ、また処遇と職務が切り離されていることの多い日本において、そもそも何をもって同一の労働と捉えるのかは明らかではないからである。とはいえ、日本では非正社員の増加と格差拡大を是正し、働き過ぎの正社員と低処遇の非正社員といった極端な二者択一しかない状況を変える必要性は高く、そのための手法としての同一価値労働同一賃金の検討と具体化の必要性は非常に高い。そこで本研究は、3つの生協で働く、管理的業務等を担う正社員と非正社員を対象に実施した、同一価値労働同一賃金原則に基づく職務分析・職務評価調査を用いて、小売業（生協）の人事・処遇制度の検討を行うものである。本稿ではまず分析の取りかかりとして、本調査の概要と、職務評価点の平均値を示した。続稿において、これらの生協で適用されている人事制度と職務評価結果を関連させながら、さらに分析を行う。これら分析を通じて、現行の人事制度は、職務評価に「なじまない」との見解は果たして妥当と言えるのか、また同一価値労働同一賃金原則を用いて、正社員と非正社員の格差を是正するためにはどのような政策が求められるのかを、具体的に検討・提言を行なう。

キーワード：同一価値労働同一賃金、パートタイム労働、格差、職務分析・職務評価

1. はじめに

「同一労働同一賃金」は、いわゆる「働き方改革」の重要な柱の1つとされている。改革論議が進む中、同一労働同一賃金原則に言及する論考は増えてきた。しかしこれまで日本では、同一労働同一賃金原則、あるいはその発展形といえる同一価値労働同一賃金原則については、日本型の賃金制度や人事制度に「なじまない」のではないかとする見解が多く、否定的に捉えるものも少なくなかった。それを反映し、現在の「働き方改革」では、同じ仕事を担当している人には同じ賃金を支払うという、「同一労働同一賃金」という言葉から得られる印象に反して、通勤手当のように仕事の違いに基づかない手当は処遇形態間で差をつけず同一の支給を求めるといった内容のもので、仕事の同一性と基本給の対応関係のあり方には踏み込まず、限定的なものになっている。日本では仕事のみならず、転勤や配転、残業の応諾などの仕事以外の「義務」や「責任」の違いで処遇差を説明することが多い。さらに、仕事が属人的に柔軟に割り振られることもある。そもそも何をもって同一の労働と捉えるのかという、同原則の中心部についての議論は十分とは言えず、今なお検討課題となっている。

そのような状況に対し、同一価値労働同一賃金原則に基づく職務分析・職務評価調査に関する研究は蓄積され、広がりを見せている。これらの研究では、賃金格差の具体的様相が明らかになるばかりではなく、格差の改善に向けどのような政策が必要か、あるいは企業の人事制度として求められることはなにかなど、考察が広がってきた。例えば森（2005）では、商社やガス工事会社で働く正社員の男女を対象にした職務分析・職務評価がなされ、日本企業の人事制度が持つ性差別性が指摘された。遠藤（2013）は、ある地方自治体のいくつかの職場を対象に職務評価調査を行い、正規・非正規間の賃金格差の現状について明らかにするとともに、調査手法や調査票を公開することによって、他の地方自治体での調査を促進させようとする試みを行っている。また、禿（2018）は、企業内で職務分析・職務評価を行う際にどのような手続きが必要かについて、その手順と課題を具体的に考察するとともに、職務分析・職務評価によって可能なことと不可能なことを整理している。

また、政策の検証や提言についても、森・浅倉（2010）は包括的に行っている。ここでは小売業と医療・福祉職を対象に、正規・非正規間の職務の分担の状況や、職務の難易度を示す職務評価点を算出し、それと実際に労働者が受け取っている賃金がいくらかについての分析を行なうとともに、イギリスの法制度の検討を加えながら、日本で男女および正規・非正規間格差を解消するために必要な賃金差別禁止法制はどのようなものか、また、「平等賃金レビュー」を公共部門や企業に課すことによって、紛争の未然防止に力を入れること等を含めた、包括的な政策の提言を行っている。また、同一価値労働同一賃金原則の観点からみたパートタイム労働法をそのものの

同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析（その1）

課題については、禿（2011）が分析している。これは、森・浅倉（2010）の調査を用いて分析したもので、職務を遂行する上で必要な「責任」や「人材活用の仕組み」の違いに基づき正社員とパート労働者の均等・均衡処遇を図ろうとするパートタイム労働政策は、正社員とパート労働者の差が見えやすいものを過度に重視しており、格差を助長する機能をもつと指摘している。

日本で広がり続ける正規・非正規労働者間および男女間の格差を是正する有効な政策として、同一価値労働同一賃金原則をどのように用いればよいのか、またそれを実際に企業に適用するにあたって留意すべきは何であろうか。その議論をさらに深めるにあたって先行研究で手薄なのは、同一価値労働同一賃金原則を用いた正社員の分析と非正社員の分析の「統合」である。同じ職務評価の指標を用いながら、管理的な仕事に従事する者を含む、正社員と非正社員を統一的に分析することによって、現行の人事制度の矛盾や課題を洗い出し、新たな人事制度や労働政策に求められることを具体的に考察することが求められている。幅広い経営権の認められる日本では男女ともに働き過ぎに追い込まれ（禿（2016、2017））、格差の拡大や貧困問題が深まっている。本研究は実効性のある政策の検討に不可欠と思われる。

そこで本研究では、筆者の行った職務分析・職務評価調査を用いながら、ある組織内で、所属長を含む正社員と、パートタイム労働者がどのような仕事を担当しているのか、そしてその仕事の難易度や責任の度合いの程度等を職務評価点として明らかにするとともに、それがその組織で適用されている人事処遇制度とどのような関係性を持つかを明らかにしたい。まず本稿ではそのための前段階として、本研究で用いた職務分析・職務評価調査の概要を紹介し、続稿において各組織別の職務分析・職務評価調査結果の分析を行っていききたい。

2. 職務評価調査の概要像

2-1 調査票の回収等の状況

本稿で用いる職務評価調査は、筆者が科研費を得て行ったものである（以下、禿調査と省略。）ⁱ。3つの生協の労働組合あるいは人事部の協力により2013年にアンケート調査方式による職務評価を実施した。それに先立ち2012年には職務分析として3社で働く正規・非正規従業員へのインタビューも行っている。職務評価調査は、3社の状況に合わせてそれぞれ異なる調査対象を設定してはいるが、調査票の大部分は共通化し、仕事内容を示す細かな表現について各生協の状況に合わせて変更している。職務評価調査の配布・回収状況は下記のとおりである。

A生協では、労組の協力の下、商品を各家庭に届ける配送センター（12か所）の正規職員78名、パート・アルバイト職員58名、委託労働者5名の合計141名から有効な回答を得た（配布数

は250通、回収数は156通（回収率62.4%）、2013年3月実施）。

B生協では人事部の協力の下、店舗と配送センターを対象に2013年3月に実施した。店舗（1か所）では、正規職員9名、パート職員74名、アルバイト職員23名の合計109名の有効回答を得た（配布数は150通、回収数は109通（72.6%））。配送センター（1か所）では、正規職員33名、パート職員7名の合計40名の有効な回答を得た（配布数は50通、回収数は41通（82.0%））。

C生協では労組の協力の下、店舗と配送センターを対象に2013年6月に実施した。店舗（14か所）では、正規職員19名、パート・アルバイト182名の合計201名の有効な回答を得た（配布数は237通、回収数は201通（84.8%））。配送センター（10か所）では、正規職員53名、パート・アルバイト19名の合計72名の有効な回答を得た（配布数は129通、回収数は72通（55.8%））。

A生協では配送業務を行う委託先企業で雇われる「委託労働者」も同じ調査票で調査しており、比較が可能となっている。また、A生協とC生協では労組の協力の下、複数の事業所を対象に調査票を配布した。A生協は配送センターを対象に、C生協では配送センターと店舗を対象に、それぞれの業態ごとに同じくらいの回収数を確保することができた。B生協は人事部の協力の下で店舗と配送センターそれぞれ1か所ではあるが、その全員を対象に調査票を配布できたため、特に正規職員の回収率が高く、事業所の状況がより詳細にわかるという特徴がある。

この調査によって計算された職務評価点については、禿（2018）でもすでに一部紹介している。加えて本研究では、職務評価点の計算のみならず、各生協の人事制度との関わりに注意しながら分析を行いたい。本稿ではまず、調査の概要や調査そのものの特徴について取り上げるとともに、職務評価点の状況について概略を示す。調査対象生協ごとの職務評価点と賃金、人事制度との関係性に関する本格的な分析については、続稿において論じていきたい。

2-2 調査に用いた職務評価要素の特徴

それでは、禿調査において用いた職務評価要素の概要と特徴をここで述べたい。

通常、職務評価では、「負担」、「知識・技能」、「責任」、「労働環境」の4つの大要素と、それらを細分化した小要素によって職務の価値を点数で表示する（森（2010）、遠藤（2013）、禿（2018）等）。本調査で用いた職務評価要素とそのウエイト、配点は、表1のとおりである。なお、職務分析・職務評価調査の実施方法の詳細や注意点はすでに禿（2018）でまとめており、どのような手順で調査を行ったかについてはここでは論じない。しかし、職務評価調査では、どのような職務評価要素を用いて職務の価値（責任の度合いや負担の程度等の重さ等）を評価したのかが非常に重要である。したがって、本稿では、本調査で用いた職務評価要素について詳述したい。

同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析（その1）

表1 職務評価要素（3生協共通、責任要素4つのバージョン1）

ファクター	ウエイト (%)	評価レベルと得点					最高得点
4大ファクター・11サブファクター	100.0						1,000点
仕事によってもたらされる負担	27.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
1. 重量物の運搬などによる身体的負担	8.0	26	44	69	80		80
2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	9.0	28	42	58	74	90	90
3. 注意力・集中力	10.0	20	40	60	80	100	100
知識・技能	30.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
4. 仕事関連の知識・技能	10.0	20	40	60	80	100	100
5. コミュニケーションの技能	10.0	20	40	60	80	100	100
6. 計画力・企画力・問題解決力	10.0	20	40	60	80	100	100
責任	35.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
7. 商品やサービスに対する責任	10.0	20	40	60	80	100	100
8. 人員の育成・管理に対する責任	10.0	20	40	60	80	100	100
9. 利益目標の実現に対する責任	10.0	20	40	60	80	100	100
10. 経営理念の実現に対する責任	5.0	20	35	50			50
労働環境	8.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
11. 労働環境の不快さ	4.0	10	20	30	40		40
12. 労働時間の不規則性	4.0	12	19	26	33	40	40

注：斜線はそのレベルは設定していないことを示す。

さて、本調査の職務評価要素は、表1にある通り、全部で12項目ある。「負担」の要素は3つの小要素に分割されている（「1. 重量物の運搬などによる身体的負担」、「2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」、「3. 注意力・集中力」）。「知識・技能」は同じく3つ（「4. 仕事関連の知識・技能」、「5. コミュニケーションの技能」、「6. 計画力・企画力・問題解決力」）で、「責任」は4つ（「7. 商品やサービスに対する責任」、「8. 人員の育成・管理に対する責任」、「9. 利益目標の実現に対する責任」、「10. 経営理念の実現に対する責任」）、「労働環境」は2つ（「11. 労働環境の不快さ」、「12. 労働時間の不規則性」）に分割されており、合計で12の小要素となる。

これらの要素は、同じ小売業を対象にした職務評価調査研究である森・浅倉（2010）（以下、森・浅倉調査と省略）で用いられたものを踏襲している。それと今回の調査との相違点や特徴は、次の5点である。

まず、第1点目は、新たな小要素を「責任」のファクターで追加したことである。生協という業態の特徴を反映させるために、「10. 経営理念の実現に対する責任」を追加したバージョン1（表1）と、この要素を削除したバージョン2（表2）も作成し、それぞれ職務評点を算出している。この「責任」の要素を新たに挿入した理由は、インタビュー中に、ある労働者から、「生協では一般の企業よりも『生協運動の担い手』という理念が重視される傾向にあるため、その要素も

表2 職務評価要素（「経営理念の実現に対する責任」を削除したバージョン2）

ファクター	ウェイト (%)	評価レベルと得点					最高得点
4大ファクター・11サブファクター	100.0						1,000点
仕事によってもたらされる負担	28.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
1. 重量物の運搬などによる身体的負担	8.0	26	44	69	80		80
2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	10.0	20	40	60	80	100	100
3. 注意力・集中力	10.0	20	40	60	80	100	100
知識・技能	31.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
4. 仕事関連の知識・技能	10.0	20	40	60	80	100	100
5. コミュニケーションの技能	10.0	20	40	60	80	100	100
6. 計画力・企画力・問題解決力	11.0	30	50	70	90	110	110
責任	33.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
7. 商品やサービスに対する責任	11.0	30	50	70	90	110	110
8. 人員の育成・管理に対する責任	11.0	30	50	70	90	110	110
9. 利益目標の実現に対する責任	11.0	30	50	70	90	110	110
労働環境	8.0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
10. 労働環境の不快さ	4.0	10	20	30	40		40
11. 労働時間の不規則性	4.0	12	19	26	33	40	40

注：表1に同じ

同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析（その1）

含めたほうが、生協らしさを反映させられるのではないか」という指摘を受けたためである。しかしこの要素は新設であること、またこの要素が職務評価においてどのような影響や特徴をもつかは予測困難であったため、表1のバージョンのみならず、表2の「経営理念の実現に対する責任」を削除したバージョン2でも職務評価点を算出することとした。

さらに、第2点目として、森・浅倉調査で採用されていた「労働環境」の小要素「転居を伴う転勤可能性」を、禿調査では削除した。この転居転勤の小要素は、日本の流通業では転勤可能性の有無が処遇を分ける要因として採用されることが多いことから、試みとして採用されたものである（森・浅倉（2010）94頁）。しかし、転勤することそのものが職務というわけではなく、また一般には転居転勤は職務評価要素とは用いられないことから、今回の調査では削除することにした。なお、この小要素について、禿（2011）は、転勤可能性の有無は、他の職務要素と比べても、正社員と非正社員で明確に差がつくものであることを明らかとしており、森・浅倉調査がこの小要素を用いて分析した意義はあったと思われる。

さらに、第3点目として、各要素をどれくらいの比重で評価するかのウエイトが、森・浅倉調査とは異なっている。表3にあるとおり、森・浅倉調査では、「負担」に20%、「知識・技能」に

表3 職務評価の要素とウエイト（%）

大ファクター	森・浅倉調査 (小売業)			禿調査 (小売業)、バージョン1		
		ウエイト			ウエイト	
負担	重量物の運搬・継続的立ち仕事などによる身体的負担	8.0	20.0	重量物の運搬などによる身体的負担	8.0	27.0
	人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	6.0		人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	9.0	
	時間の制約に伴う精神的負担	6.0		注意力・集中力	10.0	
知識・技能	仕事関連の知識・技能	13.0	32.0	仕事関連の知識・技能	10.0	30.0
	コミュニケーションの技能	10.0		コミュニケーションの技能	10.0	
	問題解決力	9.0		計画力・企画力・問題解決力	10.0	
責任	商品管理に対する責任	10.0	30.0	商品やサービスに対する責任	10.0	35.0
	人員の育成・管理に対する責任	10.0		人員の育成・管理に対する責任	10.0	
	利益目標に対する責任	10.0		利益目標の実現に対する責任	10.0	
				経営理念の実現に対する責任	5.0	
労働環境	転居を伴う転勤可能性	6.0	18.0			8.0
	労働環境の不快さ	6.0		労働環境の不快さ	4.0	
	労働時間の不規則性	6.0		労働時間の不規則性	4.0	

32%、「責任」に30%、「労働環境」に18%のウエイトをかけている。禿調査では、表1、表2にある通り、「労働環境」のウエイトを8%に引き下げ、それを他の3つの要素に振り分け、「責任」に35%（表1のバージョン1）と最も重きを置くことにした（表2のバージョン2では33%）。「責任」の小要素の一つ増やしたこと、また日本社会では責任の有無を理由に賃金差を考える傾向が強いことを考慮したためである。ちなみにILO（2008）は、職務評価要素として10から16が用いられるとし、「知識・技能」に20～35%、「責任」に25～40%、「負担」に15～25%、「労働環境」に5～15%を目安としている。禿（2009）は、国内外で用いられた複数の職務評価要素を比較検討したが、「知識・技能」に30%程度、「負担」に20%程度、「責任」に30%程度のウエイトをかけているものが多く、その割合は、職務評価要素を作成したコンサルティング企業や海外の労組等の、組織や国内外の違いにかかわらず、大きな差は見られなかったことを指摘している。しかし、近年では、「労働環境」の割合は低下していることも分かっている。そこで本調査では「労働環境」のウエイトを森・浅倉調査より小さなものにした。

また、表1と表2ではそれぞれの小要素のウエイトが異なっていることにも注意を払う必要がある。表1では「負担」は27%、「知識・技能」は30%、「責任」は35%、「労働環境」が8%であるが、表2では「負担」は28%、「知識・技能」は31%、「責任」は33%、「労働環境」は8%である。表2では「責任」の小要素「経営理念の実現に対する責任」のを削除したため、その削減分を「責任」の他の小要素のウエイトに1%ずつ振り分け、「責任」全体のウエイトを33%にした。このような細かなウエイトの調整によって、表1と表2では、最低点が異なる設定になっている。すべての小要素でレベル1と判定された場合に職務評価点は最も低くなるが、その値は表1では236点、表2では248点となっている。最高点はいずれも1,000点であり、その上下幅の範囲内で職務評価点が算出される。

第4点目に、レベル設定を増やしたという特徴がある。森・浅倉調査は、レベルが3段階であったが（「知識・技能」の「仕事関連の知識・技能」のみ4段階）、禿調査では、5段階を基本的なレベルとしている。なぜなら、本調査は、所属長を含む正社員と、非正社員を調査対象にしているため、3段階のレベル設定では少なすぎるからである。5段階にするにあたっては、森（2008）を参考にした。ここではイギリスの「全国統一地域協約」で合意された150万人のすべての地方公務員を対象とする職務評価制度の職務評価要素が紹介されている（森（2008）表2、76頁）。それを見ると、レベルの設定はおおむね6段階程度で、「知識・技能」の小要素である「1. 知識」と、「負担」の小要素である「5. 決定と独立性」の要素のみ8段階となっている。地方公務員全体が概ね6段階のレベル設定で分類可能であるということから、本調査では5段階でも調査可能なのではないかと判断した。

しかし、レベル数が増えると、各レベルの定義づけが難しくなるという欠点もある。例えば3段階であると、負担が「軽い」、「普通」、「重い」のように簡単な定義も可能となるが、5段階で

同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析（その1）

はより厳密な定義でないと統一的に判定ができなくなってしまう。本調査は、労働者本人にアンケート調査票を配布することによって、職務の価値を判定しているため、回答者によって解釈が大きく異なることのないように、配慮する必要がある。そこで、地方自治体職場を対象にした職務評価調査の遠藤（2013）を参考にすることにした。

遠藤（2013）では、レベルの判定に当たっては、回答者の自記式のアンケートではなく、調査員がインタビューする方式で調査している。調査員によってレベル判定の基準に差がでないように、統一した質問をいくつか重ねることによってレベルが自動的に判定できるような工夫がなされているⁱⁱ。それを参考に、禿調査では、調査票を工夫することによって複数の回答を組み合わせることでレベルが判定できるようにした。詳しくは表4と表5のようにになっている。

表4は、「2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」の定義と、実際の調査票での文言である。このように、12の小要素の1つずつに3つないし4つの質問を設定し、レベルを判定することに

表4 「2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」の定義と調査票の文言

定義：職場の人間関係、組合員への対応、営業目標の達成など仕事をもたらす精神的ストレスの程度	
問1 担当する仕事は、同僚・上司・部下と対応することでかかる精神的ストレスが重いものですか？ なお、仕事そのものの特徴から判断し、たまたま気の合わない同僚と仕事をしているなどの偶然的要素や、個人の主観的な捉え方などはここでは考慮せず、なるべく客観的に回答してください。	
1. 普通 2. 重い	
問2 担当する仕事は、組合員への対応でかかる精神的ストレスが重い仕事ですか？	
1. 普通 2. 重い	
問3 担当する仕事は、営業目標や利益目標（組合員拡大、共済等の営業課題、供給計画、利用人数等）を達成せねばならないという精神的ストレスが重いものですか？ 個人の主観ではなく、他の正規職員やパート職員等と比べ、所属する事業所全体の状況に照らし合わせて回答してください。	
1. 軽い 2. 普通 3. 重い	

表5 「人間関係や仕事に伴う精神的ストレス」のレベルの判定表

		問1：同僚・上司・部下への対応			
		普通		重い	
		問2：組合員対応	問2：組合員対応	問2：組合員対応	問2：組合員対応
		普通	重い	普通	重い
問3：目標達成 ストレス	軽い	レベル1	レベル2	レベル2	レベル3
	普通	レベル2	レベル3	レベル3	レベル4
	重い	レベル3	レベル4	レベル4	レベル5

している。この「精神的ストレス」に関する小要素では、職場や顧客との人間関係と営業目標の3つの観点からストレスの高さを判定している。これへの回答を、表5にある判定表を用いてレベルを確定させ集計した。例えば、問1～問3すべてにおいて「普通」ないし「軽い」という回答の場合は「レベル1」となり、すべてで「重い」の回答になったときのみ「レベル5」となる。レベル2～4はそれぞれの組み合わせによって判断される。表4の問1で「普通」と回答したも

表6 A 生協の配送センターの担当している職務の分類（職務分析）

	仕事の分類	仕事内容の説明
1	配送準備作業	注意事項の周知徹底、配送にあたっての注意点や変更点など組合員の状況の確認や点検、車両の確認、車両への商品等の積み込みや確認、備品等の確認、身だしなみの確認
2	配達作業	安全運転、商品の安全・衛生管理、商品の荷下ろし、配達、組合員とのコミュニケーション、個人情報の管理、イレギュラー配達への対応、組合員からの要望の聴取・とりまとめ・回答、配送情報（荷分け表、OCR、配送作業表等）の確認
3	配達に関わる事務作業	注文書の確認、配達情報の管理・入力作業、イレギュラー案件の整理・処理、苦情処理、返品処理、引き落とし不能者への対応、パソコン・端末への情報入力、業務日報の記入
4	配達後の後片付け作業	車両片付け、荷台の清掃、リサイクル品の分類
5	組合員活動の支援	班活動の推進・支援、各種委員会の対応、総代対応、出資金増額の呼びかけ
6	利用（者）拡大活動	利用人数の確保に向けた取り組み、世帯利用金額のアップに向けた取り組み、重点商品のおすすめ、チラシ等の作成
7	共済事業の拡大活動	共済のおすすめ、チラシ等の作成、登録・事務作業
8	新規組合員の獲得活動	新規組合員の獲得、チラシ等の作成、店舗利用のみ組合員への登録促進営業、組合員情報の登録・事務作業、加入者の登録・事務作業
9	計画、予算の作成	利用人数・世帯利用金額・重点商品の供給目標・供給額・共済加入人数等の数値の達成に向けた計画の作成、配送コースの作成、配送コースの点検・修正
10	計画達成の振り返り	計画や予算の達成状況の振り返り、原因等の分析、業務改善の提案
11	安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理	車両や倉庫内、施設の安全・衛生・保全・管理、未集金の管理や領収書の発行、施設内に保管されている商品の管理
12	人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成	部下等の教育・訓練、部下等への支援、勤務管理、部下等の人事評価の実施、パートやアルバイトの採用・管理、シフトの作成と調整
13	会議の主催・参加	朝礼、部門別会議、リーダー会議、センター長会議、組合員関連会議等への主催、参加、事業所内各種委員会活動（安全衛生委員会等）の主催・参加
14	他企業・組織との交渉	委託先企業と生協との連絡・調整・交渉、メーカー企業との交渉、地域の自治体や自治会等との連絡・調整・交渉等

同一価値労働同一賃金原則を用いた小売業の人事・処遇制度の分析（その1）

のうち、問2で「重い」と回答したものは、レベル2～4の範囲となることが、表5をみるとわかる。最終的には表2の問3の回答結果でレベルが確定するが、問3で「軽い」と回答した場合に「レベル2」、「普通」で「レベル3」、「重い」で「レベル4」と判定され、点数が確定する。このような作業を12（バージョン2では11）の小ファクターすべてで行い、職務評価点を算出した。なお、こうした職務評価要素の定義は重要な情報であるため、調査表の文言を参考資料として本稿末尾に添付したので参照されたい。

森・浅倉調査と禿調査の異同や特徴の第5点目として、今回の調査で算出した職務評価点は「仕事全般」のものに絞った点である。今回の調査でも、調査回答者の担当している職務について、その詳細を尋ねたものの（表6のうち、担当する職務すべてにチェックを記入してもらった）、実際の職務評価点は、労働者個人が担当している個々の職務ではなく、それらの仕事を含めた「仕事全般」を想定しながら回答してもらっている。調査票では、「あなたの担当している仕事を全体として見た場合」を想定して回答を求めている（参考資料を参照のこと）。森・浅倉調査では、この「仕事全般」の職務評価点のみならず、労働者が担当する職務ごとに職務評価点を算出している。こちらのほうがより多くの情報が得られるが、調査票が長大になり回収率が低下する懸念がある。「仕事全般」の職務評価点のみでも分析に大きな支障がないと判断することにした。なお、表6は職務分析の結果、筆者が作成した職務の内容とその分類である。3つの生協の正規・非正規職員へのインタビューを重ね、作成した。

では、以上のような特徴を持った職務評価要素を用いて算出された職務評価点はどのようなものであったのか、次章で述べていきたい。

3. 職務評価点の概要

禿調査によって算出された職務評価点は禿（2018）でも一部紹介している。そこでは特に正規職員の職位ごとの点数を示したところ、全体として正社員の職位と職務評価点は比例しているが、職務資格等級とは比例していないことが分かっている。つまり、役職をベースにする役割給と職務評価（同一価値労働同一賃金原則）との親和性の高さが推察される。この点を含め、各生協での正社員の職能資格や役職等と職務評価点の関係性に関する詳しい分析は、紙数の都合上、続稿で論じるとして、本稿ではまずは職務評価点の概要を示したい。

表7は職務評価要素のうち、「10. 経営理念の実現に対する責任」を含む12の職務評価要素を用いたバージョン1（表1）を基に算出した職務評価点、表8は11の職務評価要素を用いたバージョン2（表2）を基に算出した点数である。

表7 職務評価点の概略（職務評価要素バージョン1で計算）

		平均点	最高点	最低点	職務評価点の比率 (正規職員=100とし、各生協ごとに算出)	人数	
A 生協	配送	正規職員	603.1	868	409	100.0	78
		パート・アルバイト職員	483.6	717	304	80.2	58
		委託労働者	581.8	712	497	96.5	5
B 生協	配送	正規職員	561.6	786	401	100.0	33
		無回答	859.0	859	859	153.0	1
		パート職員	543.4	723	398	96.8	7
	店舗	正規職員	595.4	760	405	100.0	9
		パート職員	443.8	733	254	74.5	74
		アルバイト職員	373.1	535	274	62.7	23
C 生協	配送	正規職員	634.2	899	400	100.0	52
		パート・アルバイト職員	562.8	719	393	88.7	19
	店舗	正規職員	653.7	857	375	100.0	19
		パート・アルバイト職員	487.5	738	298	74.6	181
		エクセレント職員	354.0	354	354	54.2	1

注1：B 生協の配送部門の「無回答」は、雇用形態部分は無回答であった。回答の状況からみて、配送センターの所長ではないかと推察できる。

注2：C 生協の店舗の「エクセレント職員」とは、マネージャー職層で、パートと正社員の間層の者である。

これらを見ると、いずれの生協においても、パート職員は正社員の職務評価点を100とすると、その8割から9割程度の価値の職務を担当していることがわかる。特に配送センターでの仕事は、トラックに組合員（顧客）からの注文の品を積み、それを各家庭に安全に届ける仕事であり、正社員とパート職員や委託労働者との差がほとんどない。職務評価点として客観的に表してもその差が小さいことが表7、8に表れている。

本調査の対象ではないが、同じく生協で配送を中心に事業を行なっているエフコープの労組書記長の舌間氏によれば、そうした配送業務では労働条件と仕事内容の食い違いが出やすく、労組としてもその対応に苦心してきたという（舌間2018）。というのも、本調査のインタビューでもたびたび指摘されたことであるが、正社員とパート職員では賃金が異なるため、職務を切り分けたり、配達数を減らしたり、労働時間を短くしたりなど、両者の仕事に差をつけ、正社員とパート職員の賃金格差の納得性を得ようと試みても、それは結局うまくいかないからである。なぜなら、労働時間を短くしても配達数の密度は同じであったり、生協への加入者が増えて配達数が増

表8 職務評価点の概略（職務評価要素バージョン2（「経営理念実現に対する責任」を削除したもの）で計算）

			平均点	最高点	最低点	職務評価点の比率 (正規職員=100とし、各生協ごとに算出)	人数
A 生協	配送	正規職員	614.3	856	431	100.0	78
		パート・アルバイト職員	497.4	709	316	81.0	58
		委託労働者	600.2	742	512	97.7	5
B 生協	配送	正規職員	578.0	796	423	100.0	33
		無回答	859.0	859	859	148.6	1
		パート職員	558.4	739	416	96.6	7
	店舗	正規職員	598.3	752	423	100.0	9
		パート職員	456.9	748	266	76.4	74
		アルバイト職員	384.9	538	286	64.3	23
C 生協	配送	正規職員	648.5	914	418	100.0	52
		パート・アルバイト職員	584	749	411	90.1	19
	店舗	正規職員	659.2	868	393	100.0	19
		パート・アルバイト職員	500.2	749	316	75.9	181
		エクセレント職員	372	372	372	56.4	1

注：表7におなじ

え、配達エリアを変更したりするなかで、両者の働き方を明確に切り分けることは困難であるからである。このような職務の切り分けが困難な状況は、配送部門での職務評価点の差が正社員とパート職員でほとんどない、本調査の結果からも明らかであると言えるのではないだろうか。

これらの職務評価点が、正規職員の役職や職能資格や勤続年数とどのような関係にあるのか、またパート職員との異同の程度はどうなっているのかなど、調査対象生協ごとの職務評価点の詳細と、賃金、人事制度との関係性に関する本格的な分析については、続稿で論じていく。

4. 小括

本稿では同一価値労働同一賃金原則を用いた正社員と非正社員の職務の分析を「統合」することを目的に、筆者の行った職務分析・職務評価の概要を述べた。これは、同じ職務評価の指標を用いながら、管理的な仕事に従事する者を含む、正社員と非正社員を対象としたもので、その組

織内の人事制度や職務の分担状況などを細かく分析することによって、現在の人事制度の特徴や課題、ひいては求められる労働政策の検討を行うことを目的としたものである。職務評価調査はこれまでの先行研究を踏まえ、さまざまな改良を加えている。評価レベル数を増やし、調査票を工夫することによって、管理的仕事を担う正社員とパート職員を一体的に評価できるものになっている。続稿において、各組織別の詳細な状況や、人事諸制度の概要やそれとの関連について具体的に分析していきたい。

参考文献

- 遠藤公嗣編著（2013）『同一価値労働同一賃金をめざす職務評価 官製ワーキングプアの解消』旬報社
- 禿あや美（2009）「ジェンダー平等社会と同一価値労働同一賃金」『生活経済政策』No.148
- 禿あや美（2011）「職務分析・職務評価からみたパートタイム労働政策の課題」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第11号
- 禿あや美（2016）「働く人びとの分断を乗り越えるために」井手英策・松沢裕作編『分断社会・日本 なぜ私たちは引き裂かれるのか』岩波ブックレット No.952
- 禿あや美（2017）「雇用・労働における「自己決定」の確立へ」神野直彦・井手英策・連合総研編著『「分かち合い」社会の構想—連帯と共助のために』岩波書店
- 禿あや美（2018）「職務基準賃金普及のための手法」『労務理論学会誌』第27号、晃洋書房、33-45頁
- 舌間成実「労働組合の選択—格差是正はたたかひの第一歩—」『労務理論学会誌』第27号、晃洋書房、83-97頁
- 森ます美（2005）『日本の性差別賃金 同一価値労働同一賃金原則の可能性』有斐閣
- 森ます美（2008）「イギリス公共部門における職務評価制度」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』第25号
- 森ます美・浅倉むつ子編著（2010）『同一価値労働同一賃金原則の実施システム 公平な賃金の実現に向けて』有斐閣
- ILO（2008）Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by step guide, Geneva International Labour office（林弘子訳（2014）『衡平の促進—性中立な職務評価による同一賃金 段階的ガイドブック』一灯舎）

注

- i 本研究は科学研究費補助金若手研究（B）「小売業における職務分析・職務評価手法を用いたデータによる実現可能な均等待遇の検証」（2011年度～2013年度）（研究代表者：禿あや美、研究課題番号：23730194）を得て行なった。調査結果はサイト（<https://kaken.nii.ac.jp/ja/file/KAKENHI-PROJECT-23730494/23730494seika.pdf>）、および禿（2018）でも論じている。
- ii 遠藤（2013）117-177頁に調査票が公開されている。

参考資料

補表1 職務評価要素の詳細

（調査票のうち、職務評価要素のレベル判定にかかわる部分のみ掲載。A生協で配布したバージョン）

6. あなたの担当している仕事の重要性や難易度についてお尋ねします。

あなたの担当している仕事を全体として見た場合、下記の質問のどれに当てはまりますか？

あなた自身の感じ方や主観ではなく、担当している仕事について、該当する選択肢を1つ選び、○をつけてください。

(1) 重量物の運搬などによる身体的負担についてお伺いいたします。

重量物の運搬、無理な姿勢、中腰などの不自然な姿勢、運転など同じ姿勢をとり続けるなどの身体への負担の程度

Q1-1 立って行う仕事、週3日以上、1日4時間以上ありますか？ 平均でお答えください。

1. はい 2. いいえ

Q1-2 あなたが工作中、持ち運びする荷物は平均するとどれくらいの重量ですか？ 台車などを使用せず、直接持ち上げたり、運んだりする重量で回答してください。

1. 主に5キロ未満のもの 2. 5キロ以上のもの

Q1-3 仕事にとる体の姿勢は平均的にみると、どのようなものですか？

1. 楽に体を動かせるものが多い
2. 不自然な姿勢をとることが多い（中腰、運転などで同じ姿勢をとり続ける、しゃがむ等）

(2) 人間関係や仕事に伴う精神的ストレスについてお伺いいたします。

職場の人間関係、組合員への対応、営業目標の達成など仕事もたらす精神的ストレスの程度

Q2-1 担当する仕事は、同僚・上司・部下と対応することでかかる精神的ストレスが重いものですか？なお、仕事そのものの特徴から判断し、たまたま気の合わない同僚と仕事をしているなどの偶然的要素や、個人の主観的な捉え方などはここでは考慮せず、なるべく客観的に回答してください。

1. 普通 2. 重い

Q2-2 担当する仕事は、組合員への対応でかかる精神的ストレスが重い仕事ですか？

1. 普通 2. 重い

Q2-3 担当する仕事は、営業目標や利益目標（組合員拡大、共済等の営業課題、供給計画、利用人数等）を達成せねばならないという精神的ストレスが重いものですか？ 個人の主観ではなく、他の正規職員やパート職員等と比べ、所属する事業所全体の状況に照らし合わせて回答してください。

1. 軽い 2. 普通 3. 重い

(3) 注意力・集中力についてお伺いいたします。

所定の時間内に仕事を終わらせる、所定の配達時間に間に合わせる、安全運転を行うなど、仕事をすすめる上で必要な注意力や集中力の程度

Q3-1 担当する仕事において、不注意のために仕事上で何か失敗した場合の影響は、どれくらいの大きさでしょうか？

1. 直接的に人の生命に関わる重大な問題となる
2. ケガをってしまう程度
3. 商品のロスが起こる程度

Q3-2 契約で決められた時間内に仕事を終えたり、配達時間に間に合わせたりするなどの、プレッシャーのかかる仕事をするのは、週平均で勤務時間のどれくらいの時間を占めていますか？

1. 2分の1未満である
2. 2分の1以上である

(4) 仕事関連の知識・技能についてお伺いいたします。

仕事に必要な商品やサービスの知識、マネジメントの知識、運転の技能の程度

Q4-1 あなたの担当する仕事を、標準的に遂行するために必要な知識や技能（仕事に必要な商品・サービスの知識、運転の技能、マネジメントの知識等）について、それらを習得するためにかかる年数は、平均すると何年くらいですか？ 入職（入社）してからの通算年数で回答してください。

1. 6ヶ月程度
2. 1年程度
3. 2～5年程度
4. 6～9年程度
5. 10年以上

(5) コミュニケーションの技能についてお伺いいたします。

組合員への対応や販売や交渉に関するコミュニケーション技能、チームのメンバーや上司・部下との良好な関係構築のためのコミュニケーションの技能、他の企業や組織との連絡・調整に関する技能の程度

Q5-1 担当する仕事において、組合員への対応は、どの程度求められますか？

1. 定型的なものが中心である（加入・脱退・商品に関する質問への対応等）
2. イレギュラーなものや重大クレームが多い

Q5-2 組合員に直接、商品等の売り込みを口頭で行う必要のある仕事ですか？

1. はい
2. あまりない

Q5-3 他企業や他の組織、地域の自治会等との交渉を行う必要のある仕事ですか？

1. はい
2. あまりない

Q5-4 同僚や部下のやる気を引き出したり、問題を解決したりするためのコミュニケーションはどの程度求められますか？

1. 普通程度
2. 常に求められる、あるいは困難なものも求められる

(6) 計画力・企画力・問題解決力についてお伺いいたします。

問題やイレギュラー事案が発生した場合の判断や行動、計画の立案や目標を達成するための計画と企画を立案する知識の程度

Q6-1 仕事に解決が必要な問題が起こった場合にとる行動として求められているのはどの程度ですか？

1. 基本的には上司の判断を仰ぐ
2. マニュアルと前例にないことがあっても、マニュアル等を参考に自分で判断し、例外的なものについて上司の判断を仰ぐ
3. ほぼすべての問題について自分自身で判断し、解決する。その結果を上司に報告する

Q6-2 仕事の段取りや予算計画、推進課題の計画などを自分で決めることが求められる仕事ですか？ 当てはまる最長のものを選んでください。

1. 決める必要はない
2. 週次の計画や段取りを立てる必要がある
3. 月次の計画や段取りを立てる必要がある
4. 四半期から半年の計画や段取りを立てる必要がある
5. 年間の計画や段取りを立てる必要がある

Q6-3 仕事をする上で、数値目標を実現するために企画を立案したり、立案をとりまとめたりすることが求められる仕事ですか？

1. はい
2. いいえ

(7) 商品やサービスに対する責任についてお伺いいたします。

商品や顧客（組合員）に提供するサービスの質の維持・向上に対する責任、顧客（組合員）情報の管理や秘密保持、土地や建物、車両の管理に関する責任の程度

Q7-1 組合員に提供するサービスの質や商品について、どの程度の責任が求められる仕事ですか？

1. 自分自身が気をつけて質を維持・向上させる責任がある
2. 同僚と協力して職場全体で提供する商品やサービスの質を維持・向上させる責任がある
3. 部下の提供する商品とサービスの質を維持・向上させる責任がある

Q7-2 組合員と日常的に直接応対することが求められる仕事ですか？

1. はい
2. いいえ

Q7-3 組合員の個人情報を日常的に取り扱う必要のある仕事ですか？

1. はい
2. いいえ

Q7-4 土地や建物、車両などの資産を管理する責任のある仕事ですか？車両の管理には掃除や燃料の補給などは含まれません。

1. はい
2. いいえ

(8) 人員の育成・管理に対する責任についてお伺いいたします。

所属する組織の人員の育成と管理、調整に関する責任、チームや事業所の人員をまとめる責任、部下の採用や人事評価に関する責任、勤務シフトの作成や調整等に関する責任の程度

Q8-1 部下、または部下ではないけれど勤務上まとめたり、シフトの調整や管理をしたりしている同僚の数は、何人ですか？

1. 0人
2. 1人以上10人未満
3. 10人以上

Q8-2 パート職員やアルバイト職員を新たに採用する試験や面接には、どの程度関わることが求められる仕事ですか？

1. 関わらない
2. 同席し意見を述べるか、責任者として参加する

Q8-3 正規職員を新たに採用する試験や面接には、どの程度関わることが求められる仕事ですか？

1. 関わらない
2. 同席し意見を述べるか、責任者として参加する

Q8-4 部下の人事評価、人事考課を行うことが求められる仕事ですか？

1. はい
2. いいえ

Q8-5 新人や部下の教育・訓練を行うことが求められる仕事ですか？

1. はい
2. いいえ

(9) 利益目標の実現に対する責任についてお伺いいたします。

利益目標の実現に及ぼす影響の度合い、予算計画の作成に関する責任の程度

Q9-1 年間の予算計画や方針、重点課題、推進課題を立てる範囲はどの程度ですか？

1. 計画は立てない
2. 担当部門の計画を立てる
3. 事業所全体の計画を立てる

Q9-2 利益目標を達成するために求められる行動として、あてはまるのはどれですか？

1. 目標達成はそれほど求められない
2. 自分の目標を達成することが求められる
3. 部門やグループの目標達成を促すことも求められる
4. 事業所全体の目標達成を求められる

(10) 経営理念の実現に対する責任についてお伺いいたします。

生協の理念や、地域社会に対する責任の程度

Q10-1 生協の理念を実現させたり、地域社会に貢献するためにどの程度行動することが求められる仕事ですか？

1. 自分自身が定められた責任を果たすことが求められる
2. 部門やグループメンバー全体が責任を果たすよう周囲を促し、行動することが求められる
3. 事業所全体で責任を果たせるよう周囲を促し、行動することが求められる

(11) 労働環境の不快さについてお伺いいたします。

暑い、寒い、雨に濡れるなどの労働環境の不快さの程度

Q11-1 あなたが仕事をする時の、暑さ・寒さなどの周りの環境はどのようなものですか？

1. 労働環境に不快さはない
2. 労働環境に不快さはあるが、衣服や装備でかなり軽減できる
3. 労働環境は不快で、衣服や装備ではあまり軽減できない
4. 労働環境はとても不快で、衣服や装備では軽減できない

(12) 労働時間の不規則性についてお伺いいたします。

シフトの変化、早出、残業、休日出勤などの労働時間の不規則さの程度

Q12-1 あなたの仕事の労働時間は次のどれに当てはまりますか？

1. 労働時間はほぼシフトどおりである。または、規則的である
2. 労働時間はほぼシフトどおりであるが、早出・残業・休日出勤が時々ある
3. 労働時間や勤務開始時間、シフトは時々不規則である。または、早出・残業・休日出勤が時々ある
4. 労働時間や勤務開始時間、シフトは時々不規則である。加えて、早出・残業・休日出勤が多い
5. 労働時間や勤務開始時間、シフトは常に不規則である。加えて、早出・残業・休日出勤が多い