

# 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2)

The Analysis of The Personnel Management System of Japanese Retail Company  
: A View Point of The Principle of Equal Pay for Equal Value Work (Part2)

禿 あや美  
Ayami KAMURO

## 要 旨

本研究は、3つの生協で働く、管理的業務を担う正社員と非正社員を対象に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。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はどの程度の違いなのかを明らかにする。前稿では調査手法の概要と職務評価点の平均値の概要を示した。続く本稿では、調査対象の3つの生協の人事・処遇制度の概要を示し、職務評価点の詳細な分析を行なった。分析を通じて明らかになったのは、次の諸点である。①3生協ともに、程度の差はあるものの、正規職員の役職または等級ごとにみた職務評価点は、上位の役職等になるにつれ段階的に高まっている。②役職についていない正社員の一般担当者を基準に、1時間当たりの賃金と職務評価点の比率を算出すると、両者の比率はかなり似通っている。③ただし、正規職員の最下位の等級の労働者の賃金と、パート・アルバイト職員の賃金は、職務評価点よりも著しく低い。以上をまとめると、組織内において、正社員については、役職や等級別にみると、職務内容の高低と賃金額の間には一定程度均衡がとれていることがわかった。一般に日本型処遇制度においては、正社員について、処遇と職務内容が切り離されて運用されるといった柔軟性の観点から議論されることが多いが、本稿の分析結果をみれば、同一職種内では、職務の価値に応じた賃金支払いをすでにある程度実現させていると思われる。このような、すでに適用されている組織内の公平性の基準を、いわゆる外部労働市場の賃金水準に強く影響されるといわれるパートタイム労働者等にまで、どのように広げていくかが問われている。

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、小売・流通業

## 1. はじめに

本稿では、3生協における職務分析・職務評価調査<sup>1</sup>を用いながら、非正社員と事業所の管理職を含んだ従業員の仕事の内容と、難易度や責任の度合い等を分析する。そして、調査の結果、算出された職務評価点が、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を持つのかを分析する。前稿では、本研究で用いた職務分析・職務評価調査の概要、つまりどのような尺度を用いて職務を評価し（前稿の表1、表2「職務評価要素」）、そして、算出された職務評価点の概略はどのようなものであったのか（表7、表8「職務評価点の概略」）を記した。これらを見ると、3つの生協に共通して、正社員の職務評価点の8から9割程度と評価できる職務をパート職員が担当していることが明らかとなった。特に、組合員（顧客）からの注文の品を積み、各家庭に届ける配送センターでの仕事は、雇用形態間での職務評価点にほとんど差がみられないことが分かった。

続く本稿では、これらの職務評価点を、3生協ごとにさらに詳細に算出し分析する。本調査は、小売・流通業の事業所長を含む正社員とパートタイム労働者の職務内容と賃金を、同一の職務評価調査によって明らかにしたものである。この調査を用いて分析することによって職務の観点から日本企業の人事・処遇制度の特徴を明らかにしたい。それによって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手段として同一価値労働同一賃金原則に基づく職務分析・職務評価調査をどのように用いられるのか、そして企業に適用するにあたって留意すべき点は何かについて考察してゆく。

まずは、3生協に共通する事項として、職務分析の結果明らかとなった職務の内容について、その概要を述べる。その後、3生協ごとに職務評価結果を分析していきたい。

---

1 本稿で用いる調査は、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：禊あや美、研究課題番号：23730194）を用いたものである。また、本稿を執筆するにあたり、「平成30年度跡見学園留学助成費」を受けた。ここに記して御礼申し上げる。

## 2. 職務の分析

これまで、小売業を対象にした職務分析・職務評価調査の先行研究として、森・浅倉（2010）と、それと同じデータを用い分析した禿（2011）がある。この調査は店舗部門のみが対象であった。本稿で使用する調査では、配送部門も新たに対象とし、職務内容を整理・分類した。A生協では配送部門のみ、B生協とC生協では店舗と配送部門で調査をおこなっている。配送部門は先行研究でも取り上げられていないため、やや詳細にその仕事内容について取り上げていきたい。

### 2.1 配送部門の職務分析

配送部門の職務分析によって作成した職務の分類は、表1のとおりである（表1は前稿の表6の再掲）。同じ分類を用いて3生協を調査した。以下、それを参照しながら、具体的な内容を確認していく。まず、全体を通じて特徴的なことは、配達の仕事そのものには、雇用形態や労働時間による違いが基本的にほとんどない、ということである。これは本調査対象の3生協での職員に対するインタビューにおいて共通して語られたことである。配達に従事する者は共通して、事故なく安全に、定められた配達件数を時間内にこなすことが求められる。したがって、配達の仕事そのものを別会社に委託することも容易で、全国的に見ても、生協の配送部門で多くの委託労働者が働いている。A生協での調査は、配送を担当している職員と別会社で雇用される委託労働者を、人数は少ないものの調査対象としている。ただし、売上額（予算）の目標が課せられるか否か、生協組合員の新規加入者の獲得目標があるか否か、あるいは目標設定の度合いが正規職員と比べてどの程度のもので設定されるかなどは、生協の方針によって異なっている。

では、配送部門の仕事を具体的に見てゆく。配送部門では、まず、組合員（顧客）が注文した品物は、配送センターに納品される。それを配達の日付（曜日）に合わせて、班ごと、または世帯ごとにパッキングされ、トラックに積み込まれる（表1の「1. 配送準備作業」）。それを、配送ドライバーが、地域ごとに決められた曜日に配達する（「2. 配達作業」）。配送センターには、注文等を受け付ける事務職員や商品を倉庫に保管したり、荷物をトラックに積みこんだりする仕事を担当する職員もいる。また配達エリア内で顧客数を増やすほうが配達密度も上がり効率的であるため、新規組合員の加入を促進するために各家庭を訪問し、営業に専念している職員がいる場合がある（「8. 新規組合員の獲得活動」）。こうした営業活動には、配送担当者も担っているが、誰がどの程度担っているのかは生協の方針によって異なっている。本調査の対象は、配送を担当する職員と、その上司である。

配送エリアによっては、車両の入れない狭い路地や、台車の使えない坂道や、エレベーターの

表1 配送部門で働く職員が担当している職務の分類

	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、地元の自治体や自治会等との連絡・調整・交渉等

ないマンション、狭い道など条件が悪いところも多く、重い荷物を抱えての配達作業になるため、配達の職員の身体にかかる負担は大きい。また新規加入者があると配達ルートやエリアが変更されることも多く（「9. 計画、予算の作成」の配送コースの作成、点検・修正）、地域や配達場所を常に覚えなおす必要もある。配送コースの作成や修正は、役職者が担当している。

また配送担当職員は、時期に応じて共済加入の促進キャンペーン（「7. 共済事業の拡大活動」）や、新規組合員獲得数の目標が定められ、その促進に取り組んだり（「8. 新規組合員の獲得活動」）、担当エリア内での売り上げ目標を達成したりすることが求められる（「6. 利用（者）拡大活

## 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2）

動)。このような予算目標は、配送センター長等の事業所長が予算計画を達成するために、各人に予算額を割り振り（「9. 計画、予算の作成」、個人目標として設定されたものである。この目標を達成するためには、商品を受け渡す限られた時間内に、組合員（顧客）と対話することが推奨され、必要に応じて営業の電話をかけたりもしている。

しかし、近年、個別世帯への配送（個配）利用者が増えており、組合員（顧客）とコミュニケーションする時間が少なくなっている。それ以前は、組合員（顧客）が班を組み、班ごとにまとめて配送する共同購入というスタイルが伝統的な配送方法であった。この方式では、到着した地点で、班のメンバーである何人かの組合員と対話しながら商品を仕分け、情報交流することが可能で、組合員の生協活動支援も兼ねた、いわゆる「生協らしさ」を実感できるものであった（「5. 組合員活動の支援」）。しかし、近年では共稼ぎの増加等により班活動が困難となっており、個人宅への個配の利用者が伸びている。それは売り上げ増につながり、今では生協の経営を支えているが、配送準備や配達作業そのものにかかる手間もまた増加していくことになる。

配送ドライバーは、「3. 配送にかかわる事務作業」も担当する。インターネットでの注文が増えてはいるものの、高齢者を中心に注文書へ記入する従来からの方式も併用されている。注文書に誤りがないかを確認したり、返品等があった場合にはその手続きをしたりする必要がある。配送が終われば、車両を片付け、回収したカタログや瓶などのリサイクル品の分別を行う（「4. 配達後の跡片付け作業」）。

生協によって違いはあるが、リーダー等の役職にある者は、自らトラックを運転し配達作業に従事するのに加えて、新人の研修のためトラックに同乗するなどの管理的業務が付加されている（「12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成」）。とはいえ、大半の管理的業務（「9. 計画、予算の作成」、「10. 計画達成の振り返り」、「11. 安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理」、「12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成」）は、配送センターを束ねるセンター長や副センター長が担っている。管理職はほかにも、朝礼等を通じて売り上げ目標やキャンペーン内容を周知したり（「13. 会議の主催・参加」）、本部との連絡・調整等を行ったりする（「14. 他企業・組織との交渉」）。

以上のような仕事を、どの役職・雇用形態の、だれが担当しているのかは、生協によって異なる。その具体的な分担のあり方は、次章以降の各生協の分析で明らかにしたい。

## 2.2 店舗部門の職務分析

では次に、店舗部門での職務分析結果について述べたい。店舗部門はB生協とC生協で調査し、共通の職務分類を用いた。職務を分類するにあたって参考にしたのは、森・浅倉（2010）である。森・浅倉（2010）では、スーパーマーケット業の「鮮魚・水産」、「精肉・畜産」、「青果・

農産」、「惣菜」、「デイリー」、「ドライ」、「チェッカー・カウンター」の7部門で働く、役職についていない正社員と非正社員を対象に行われ、その仕事は19項目に分類されている。それを参考に、本調査では15項目に整理した(表2)。森・浅倉(2010)とは異なり、全部門共通の職務に整理したため、加工やパッキング等の職務を一つにまとめるとともに、本調査では店長を含む管理業務を担う正社員も対象としたため、配送センターの職務分類と同じように、「15. 他企業・組織との交渉」の項目を追加している。また、全体として「仕事内容の説明」を、森・浅倉(2010)より簡略化し、配送部門の職務の説明と同程度のものにした。

では、表2を用いながら、職務内容を整理したい。仕事は3つの種類に大別できる。まず、

表2 店舗で働く職員が担当している職務の分類

	仕事の分類	仕事内容の説明
1	加工、調理、パッキング、値付け	魚や肉、野菜等の加工、パンや惣菜の調理、商品の計量、トレーなどへのパッキング、値札や商品・添加物等の説明ラベルの添付、商品の分量や品質等に応じた単価の修正
2	発注管理、荷受・検品・保管	業者との取引、原材料や商品・包材の発注、発注の修正、商品の保管、適切な在庫管理、鮮度・温度管理、誤納品・不良品の処理
3	備品等の安全・衛生管理、清掃	冷凍庫・冷蔵庫・調理台・調理器具の洗浄、殺菌、安全・衛生管理、冷蔵庫の温度管理、作業場・売り場・陳列棚の清掃・点検
4	挨拶・対応・販売促進、苦情対応	顧客への挨拶・対応、販売促進のための声かけ、メニューの提案、試食品の作成・管理、苦情への対応、上司への報告、緊急時のトラブル対応
5	棚割表作成・修正	本部からの棚割表の修正、店独自の棚割表の作成、定番商品以外の特売品専用の棚や平台の計画作成
6	陳列作業、鮮度管理、売り切り作業	商品の陳列・変更・補充・撤去、プライスカードの装着、売り場の温度管理や商品の鮮度管理、値引き・売り切り作業、販売促進のための売り場の飾り付け
7	棚卸	原材料や商品、包材の棚卸
8	レジ機稼働準備、金銭の授受、稼働中の金銭管理	レジ機稼働前の準備、代金登録と金銭授受、不良商品の交換、レジ機不具合対処と再稼働、金銭の袋詰め、万円券回収と釣り銭補給、途中計算
9	レジ清算、レジ誤差対処	レジ締めと精算、日計表の作成と報告、レジ誤差報告、レジ誤差の原因究明と対策立案、誤処理の対応
10	カウンター業務	対面・電話での対応、宅急便や共済加入の受付、贈答品の受付と包装、商品券等の販売、領収書発行、両替、店内放送、迷子や忘れ物への対応
11	予算・売場・稼働計画の作成	予算計画の作成・調整、部門別日割り予算計画の作成・調整、販売促進計画の立案、売り場計画の作成、催事や特売の計画作成、稼働計画の作成、作業割り当て表の作成・修正
12	計画達成の振り返り	予算計画と実績の比較・検討、部門の伝票の管理
13	パートの採用・部下の教育・勤務管理、シフト管理	新人や部門メンバーの教育・指導、教育・訓練計画の作成、パートタイマー採用面接等の立ち会い、部門・事業所メンバーの勤怠管理、勤務評価の実施、シフト表の作成・調整、休暇(突発的な休暇を含む)への対処
14	会議の主催・参加	会議への参加、情報提供・交換、職場の改善提案
15	他企業・組織との交渉	委託先企業等との連絡・調整・交渉、メーカー企業との交渉、地元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2）

「1.加工、調理、パッキング、値付け」から「7. 棚卸」までの7つの職務は、売り場で商品を販売する職務である。「8.レジ機稼働準備、金銭の授受、稼働中の金銭管理」から「10. カウンター業務」の3つの職務はレジやカウンターでの職務、そして「11. 予算・売場・稼働計画の作成」から「15. 他企業・組織との交渉」までの5つは、管理的職務とされるものである。

商品の販売に関しては、店舗で取り扱う商品は賞味期限が短いものが多く、鮮度を管理しながら、欠品による売り逃しや、売れ残りなどのロスが生じないように、こまめに商品を加工、陳列、販売する必要がある。販売目標である「予算」は、部門ごとに細かく集計されており、それを見ながら、商品の加工を追加したり、売り切り作業を行ったりする必要がある。予算の達成が求められる度合い等の雇用形態による違いは、生協の方針によって異なっている。また売り場での仕事のうち、とくに鮮魚や精肉などのバックヤードでの作業を伴う場合には、身体へかかる負担、包丁等の器具を安全に使い、また衛生管理を順守する注意力等も高いレベルで求められるという特徴がある。

他方でレジは、予算の達成のプレッシャーからは免れているものの、基本的にはレジ機の前での立ち仕事で、組合員（顧客）と相対する仕事であるため、身体にかかる負担は重く、精神的なプレッシャーも高い仕事である。カウンターでは、組合員の加入申し込みの受付や、共済加入の受付など様々な事務作業を行っている。レジが混んでいる場合にはカウンター業務の担当者が応援に入る場合もある。

店舗での仕事の分担は、店舗規模によって異なる。生協ではコンビニエンスストア程度の広さの小型店から、通常のスーパーと同じ規模の中型店、多層階構造の大型店と、展開している店舗規模が多様である。小型店では店舗内のすべての仕事を少ない人数で賄わねばならず、また生協によっては小型店店長をパート職員が担当している方針のところもある。したがって、管理的業務を、どの雇用形態の者が担当しているのかは、各生協の方針によって違いが表れやすいものである。多くの場合は正社員が担っているが、店舗事業は経営状況も厳しいことから、店舗への配属人数は減少しており、結果としてパート・アルバイト職員の仕事範囲が拡大する傾向にある。そこで管理的職務を担うのは、リーダー等の名称のパート職員である。

### 2.3 職務の分類への回答

本調査では、調査票に上記の職務について、配送センターで働く従業員には「配送センターで働く職員が担当している職務の分類」を、店舗で働く従業員には「店舗で働く職員が担当している職務の分類」をそれぞれ示したうえで、回答者に「担当している仕事すべて」と、「主要な仕事を5つ」を選んでもらった。そして、「あなたの担当している仕事を全体としてみた場合」に、前稿で示した職務評価要素（「知識・技能」、「責任」、「負担」、「労働環境」の4大項目、それを細分

化した12小項目)のそれぞれのレベルを判定するための質問項目に回答してもらっている。それらの得点を合計し、職務評価点を算出した。なお、質問項目とレベルの設定は本調査で独自に作成したものである。

では、次章から、具体的な仕事の分担状況や職務評価点等と、人事・処遇制度について、3つの生協ごとに分析していきたい。

### 3. 個別企業の分析：A生協

ここからは、調査対象となった3生協ごとに分析を行う。まずは各生協の人事・処遇制度の概要を述べたうえで、職務評価点の分析を行っていききたい。まずここで3生協の制度の違いを端的に示せば、A生協の正規職員は年齢給の要素の強い制度をとっており、B生協は役割給の要素が比較的強めの制度、C生協は職能給の要素の強い制度をとっているといえる。このような制度の違いは、職務評価点からみれば、どのような特徴として現れるのか、注意しながら分析したい。

なお、調査対象生協によって得られた資料の種類や量が異なるため、制度の概要紹介には精粗がある。また調査対象の匿名性保護の観点から、詳細な説明を避け、本稿の分析にかかわる点に絞って紹介していること、実際に用いられているものとは異なる名称で表記していることにも注意されたい。

#### 3.1 調査時点におけるA生協の概要：年齢給的要素の強い組織

まずは、A生協の概要について整理したい。

A生協では、店舗事業と配送事業を行っている。正規職員数は約400名、パート・アルバイト職員数は約950名である。本調査は労組の協力のもと行い、配送事業のみを対象とした。配送部門では、組合員(顧客)から注文のあった商品を各家庭に個別配送をしたり、いくつかの家庭で作られた班にまとめて配送したり(班配達)、コープステーションでの商品受け取り配送を行ったりするもので、県内の約10万世帯が利用している。配送を担当しているのは正社員のほか、パート・アルバイト職員と委託先の労働者もいる。

#### 正規職員の人事・処遇制度

A生協の配送センターは全部で17箇所ある。事業所長であるセンター長のもと、各地域を束ねるブロック長が、配送を担当する一般担当者を統括している。加えて生協への新規加入者の拡大を担当する者を束ねるものとしてチームリーダーも配置されている。こうした役職とともに、

## 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2）

「一般職」、「リーダー」、「副主任」、「主任」、「係長」、「課長」の職位にも格付けられている。職位と役職の対応関係は、表3のとおりである。「一般担当者」は「一般職」と「リーダー」、「ブロック長」は「副主任」と「主任」、「センター長」は「係長」と「課長」に対応している。ただし、これは標準であって、厳密な対応関係ではない。なお、本調査結果を見ると、職位「リーダー」には、役職「一般担当者」と「ブロック長」が含まれ、また、「副主任」には「ブロック長」と「一般担当者」が混在していた。これは後にみる、正社員の職位ごとの職務評価点（表5、表6）に違いがほとんどないことの理由の一つと思われる。

**表3 A生協における正規職員の職位と役職（配送センター）**

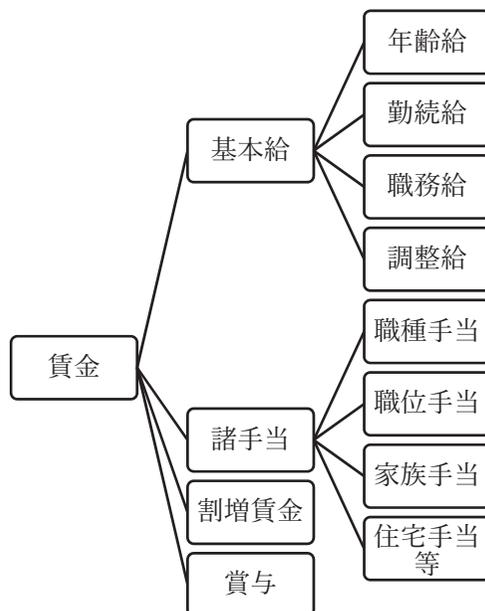
職位	役職
課長	センター長
係長	
主任	ブロック長
副主任	
リーダー	一般担当者
一般職	

注：A生協「正規職員賃金規程」および、A生協労組役員へのインタビューに基づき作成

正規職員の賃金の構成は図1のとおりである。基本給のうち、年齢給は18歳（162,100円）から定年年齢の60歳（296,600円）まで、勤続給は0年（0円）から30年（30,000円）まで、昇給幅に違いはあるものも毎年昇給する。職務給は4職務、それぞれ15号俸設定され、同一職務内で1年ごとに1号俸昇給する。その最低額は、「一般担当者」の職務で5,000円、「ブロック長」の職務で17,000円、「センター長」の職務で63,500円、非労組員の「部長等」の職務で83,500円である。このように、A生協の人事・処遇制度では、正規職員に適用されている賃金に占める年齢給の割合が高い。そのため、ブロック長等の役職者よりも、年齢の高い一般担当者の賃金が高い場合も多い。そのような状況を踏まえ、「いわゆる『仕事給』よりも『生活給』に重点が置かれている」との文言も経営側の資料にはある。こうした制度の特徴は、本調査による結果にも表れており、例えば後述する図4（年齢と時給の散布図）にも示されている。

諸手当のうち、職種手当は1,000円～3,000円の幅で、職位手当は1,000円～5,000円の範囲でつけられる。本調査対象の配送センターに限れば、センター長は5,000円、ブロック長は1,000円の職位手当となる。家族手当は、配偶者がいる場合は15,000円で、第1子に8,000円、第2子以降は7,000円、住宅手当は単身者で14,000円、複数で18,500円である。

経営側は、正規職員の制度について、「求められる役割（職務）を基準とした『複線型職務職能資格制度』」を軸にした人事制度と、基本給を「職務給」と「職務遂行給」のみで構成される賃金



出所：A生協「正規職員賃金規程」より作成

図1 A生協の正規職員の賃金体系図

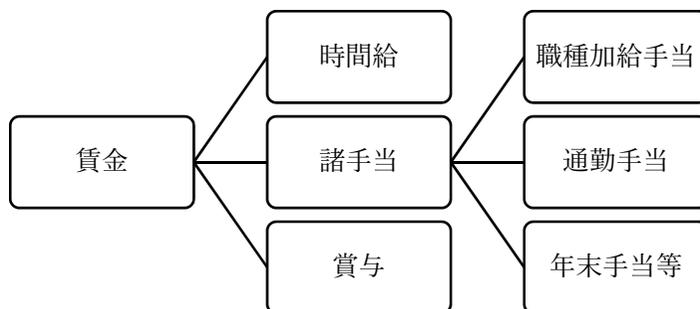
制度へと変更することを労組に提案していた。制度の大変革であることもあり、調査時点ではその行く末は決着していなかった。

### パート・アルバイト職員の人事・処遇制度

A生協のパート・アルバイト職員は、週36時間以下の契約で働く者を指し、労働時間の長さによって3つに区分されている。「長時間契約パート」は、週30時間・週単位で就業時間が定められており、「短時間契約パート」は、週15時間以上30時間未満・週単位の就業時間が定められており、「アルバイト職員」は、それ以外で1か月単位の雇用契約、1年未満の範囲で契約更新する者である。店舗ではパートリーダー制度の運用が行われている部門もあるが、調査時点では配送部門のパート職員は、上記の労働時間区分の違いがあるのみであった。

経営側は、2008年にパート・アルバイト職員への職務等級制度の導入や、管理職パート制度の導入を含んだ人事管理制度改革を労組に提言し、労使で話し合いを重ねているが、調査時点では決着していなかった。配送部門へのパート職員の配置が増加し、業務の範囲が広がっていること、店舗では正規職員の業務をパート職員への移行を進めていることがその改正案の背景にある。A生協の資料によれば2010年4月時点の店舗と配送を含む全パート職員の平均勤続年数は10.0年、平均年齢は49.9歳、平均時給は910.5円となっている。

パート・アルバイト職員の賃金の構成は図2のとおりである。時間給は1号俸から20号俸まで



出所：A生協「パート・アルバイト職員賃金規程」より作成

図2 A生協のパート・アルバイト職員の賃金体系図

の、768円～958円に設定されている（1989年4月6日時点で在籍していた者のみ21～36号俸まで設定されている）。昇給時期は年2回で、所定業務日数の8割以上勤務すれば1号俸昇給することになっている。そして、職種加給手当として10円が時給に積まれる。配送を担当するパート職員には、さらに加えて190円の加算もある。正規職員の制度と同じく、勤続年数に応じて昇給してゆく制度といえるだろう。

これらとは別に、2007年度採用者からは、「宅配配送パート時給」も設定された。試用期間中の1,150円から毎年時給が上がり、6年目には1,225円となるが、その後は昇給しない賃金表になっている。従来の賃金より高い時給からスタートするものの6年で頭打ちとなる。また、パート・アルバイト職員には賞与は年2回支給されている。退職金は、勤続3年以上の者に支給されている。

### 3.2 A生協の職務評価点の分析

#### 調査結果の概要

本調査では、2012年に各雇用形態の労働者へのインタビューによって職務分析を行い、2013年3月にアンケート調査方式によって職務評価をおこなった。職務分析では正規職員5名、パート職員2名、委託労働者1名にインタビューし、また労組役員からも意見を聴取した。職務評価調査は、12か所の配送センターで働く正規職員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名から回答を得た（配布数250、回収数156、有効回答数141（56.4%））。回答者の人数や平均勤続年数は表4のとおりである。正規職員は男性、パート・アルバイト職員は女性を中心である。女性の正規職員と委託労働者の平均勤続年数が短い。また、役職で見ると、「一般担当者」の勤続年数のほうが、「ブロック長」よりも若干長い。これは、年齢給をとるA生協では、賃金額を比較する際にポイントとなるため注意が必要である。なお、委託労働者と役職や職

表4 A生協における職務評価調査回答者の概要(配送部門)

		人数			平均勤続年数		
		合計	男性	女性	合計	男性	女性
雇用形態	正規職員	78	77	1	19.2	19.5	2.0
	パート・アルバイト	58	5	53	7.5	8.5	7.4
	委託労働者	5	5	0	3.6	3.6	—
正規職員 の役職	一般担当者	60	59	1	19.0	19.2	2.0
	ブロック長	13	13	0	18.7	18.7	—
	センター長	5	5	0	24.1	24.1	—
正規職員 の職位	一般職	37	36	1	15.0	15.4	2.0
	リーダー	15	15	0	20.6	20.6	—
	副主任	19	19	0	24.1	24.1	—
	主任	1	1	0	29.0	29.0	—
	係長	6	6	0	24.5	24.5	—
パート 契約区分	長時間契約パート職員	18	3	15	6.4	8.3	6.0
	短時間契約パート職員	18	0	18	3.8	—	3.8
	アルバイト職員	22	2	20	11.4	8.9	11.6
合計		141	87	54	13.8	17.9	7.3

位が上位の者の回答者数が少ない。

#### 職務評価点の概要

また、職務評価点を算出した結果、表5、6になった。ここには、カテゴリーごとに、最高点、最低点と平均点を示してある。雇用形態の比率以外は、正規職員の役職「一般担当者」を基準に、比率を算出している。本調査では、前稿でも述べた通り、2通りの職務評価ファクターを作成した。点数表1は「責任」の職務評価要素に「経営理念の実現に対する責任」を含む全12の職務評価要素で評価したもので、点数表2はその要素を削除した11の職務評価要素を用いたものである。表5と6を見比べると表5(点数表1のバージョン)のほうが役職別の点数差が少し広がるものの、劇的に点数が変わるわけではない。そこで本稿の分析では、断りのない限り、点数表1を使って算出した職務評価点を用いていきたい。

表5、表6を見ると、①雇用形態別にみると、正規職員を100とすると、パート・アルバイト職員は80%程度、委託労働者は95%程度の価値の職務を担当していることがわかる。②正規職員の役職でみると、役職が上昇するにつれ段階的に職務評価点も高まっていることがわかる。一般担当者の職務評価点を100とすると、ブロック長は130、センター長は140ほどとなっている。③正規職員の職位をみれば、役職で見たような特徴はみられない。役職と職位が厳密に対応していないことがその背景にあると思われる。ちなみに、主任(1名)の職務評価点が低いのが、詳しく確認すると、その役職は「一般担当者」で、49歳の勤続29年であった。④パート・アルバイト

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2）

表5 A生協における職務評価点（その1）（点数表①：「経営理念の実現に対する責任」あり）

		職務評価点			平均点の比率	回答者の人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	868	409	603.1	100.0	78
	パート・アルバイト	717	304	483.6	80.2	58
	委託労働者	712	497	581.8	96.5	5
正規職員の役職	一般担当者	781	409	561.3	100.0	60
	ブロック長	868	628	728.8	129.9	13
	センター長	797	762	778.8	138.8	5
正規職員の職位	一般職	781	434	574.2	102.3	37
	リーダー	828	423	615.3	109.6	15
	副主任	868	464	617.9	110.1	19
	主任	409	409	409.0	72.9	1
パート・アルバイトの契約区分	係長	797	526	736.7	131.3	6
	長時間契約パート職員	717	394	513.3	89.4	18
	短時間契約パート職員	655	418	542.7	94.5	18
	アルバイト職員	514	304	410.9	71.6	22

注：「雇用形態」の「平均点の比率」は、「正規職員」を100として算出している。「正規職員の職位」・「正規職員の役職」、「パート・アルバイトの契約区分」の3項目については、「正規職員の役職」の「一般担当者」を100とした場合の数値である。

表6 A生協における職務評価点（その2）（点数表②：「経営理念の実現に対する責任」なし）

		職務評価点			平均点の比率	回答者の人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	856	431	614.3	100.0	78
	パート・アルバイト職員	709	316	497.4	81.0	58
	委託労働者	742	512	600.2	97.7	5
正規職員の役職	一般担当者	781	431	577.1	100.0	60
	ブロック長	856	616	725	125.6	13
	センター長	785	756	774	134.1	5
正規職員の職位	一般職	781	452	587.9	101.9	37
	リーダー	835	441	625.4	108.4	15
	副主任	856	482	627.2	108.7	19
	主任	431	431	431	74.7	1
パート・アルバイトの契約区分	係長	785	552	737	127.7	6
	長時間契約パート職員	709	416	531.5	90.4	18
	短時間契約パート職員	651	436	555.1	94.4	18
	アルバイト職員	532	316	422.4	71.8	22

注：表5におなじ

職員の契約区分ごとにもみると、「短時間契約パート職員」の職務評価点が一番高い。短時間で集中して遅延なく商品を配達せねばならず、むしろ密度の高い仕事となっていることが表れていると思われる。

## 職務評価点と時給の関係

A生協における職務評価調査回答者の平均時給と職務評価点（その1）の比率は、表7のとおりである。表7の「比率の差」は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を差し引いたものである。したがって、この数値がマイナスになると、実際受け取っている時給が、職務評価点よりも低いことを示している。

これをみると、「正規職員の役職」では、「センター長」の職務評価点の比率は現在受け取っている時給の比率とほぼ同じであるが、「ブロック長」については、職務評価点に比べると実際に受け取っている賃金が低いことがわかる。「ブロック長」は、前述のとおり、年齢給的要素の強いA社において、年齢の高い一般担当者よりも賃金が低くなりがちで、本調査におけるインタビューにおいても、ブロック長が人事処遇制度上の課題の一つとして挙げていたことであった<sup>2</sup>。とはいえ、全体的に見ると、正規職員の時給は、職務評価点との乖離の度合いが少なく、実際の仕事の価値にほぼ匹敵する時給をすでに受け取っていることがわかる。

しかし、この表から読み取れる最も大きな特徴は、正社員内での職務評価点と時給のギャップ

表7 A生協における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給

		時給 (平均)	職務評価点 (平均)	時給の比率	職務評価点の 比率	比率の差
雇用形態	正規職員	2349	603.1	1.04	1.07	-0.04
	パート・アルバイト	1001	483.6	0.44	0.86	-0.42
	委託労働者	1644	581.8	0.73	1.04	-0.31
正規職員の 役職	一般担当者	2261	561.3	1.00	1.00	0.00
	ブロック長	2478	728.8	1.10	1.30	-0.20
	センター長	3061	778.8	1.35	1.39	-0.03
正規職員の 職位	一般職	2057	574.2	0.91	1.02	-0.11
	リーダー	2434	615.3	1.08	1.10	-0.02
	副主任	2609	617.9	1.15	1.10	0.05
	主任	3005	409	1.33	0.73	0.60
	係長	3005	736.7	1.33	1.31	0.02
パート・ アルバイト の契約区分	長時間契約パート職員	1109	513.3	0.49	0.91	-0.42
	短時間契約パート職員	1092	542.7	0.48	0.97	-0.48
	アルバイト職員	850	410.9	0.38	0.73	-0.36

注：「正規職員の役職」の「一般担当者」を100として、比率を計算している。「比率の差」は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を差し引いたものである。

2 とはいえ、細かくデータを確認すると、ブロック長13名のうち、時給額の最低額だったのは1557円で、1名だけ突出して時給が低く、これがブロック長の平均時給を下げる原因となっている。当該ブロック長は、年齢30歳と若く勤続も9年と比較的短いため、年齢と勤続給が低く、家族手当も支給されていないため、このような低い時給となっている。そこで、この最低額のブロック長を除く12人の平均時給を算出すると、2569.8円となり、また「比率の差」は-0.16となり、時給と職務評価点のギャップは縮まる。

## 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2）

よりも、正社員とパート・アルバイト職員と委託労働者との格差がはるかに大きい点である。「パート職員」は、「一般担当者」の9割前後の職務評価点の仕事を行っているが、実際の時給は半分しかない。

### 時給の算出について

なお、ここで、表7の時給の算出について補足したい。3生協に対する本調査では、アンケート調査の回答者に対して、給与明細表をみながら受け取っている金額を詳細に記入するよう依頼している。

A生協の正規職員の平均時給は、1か月の受取総額から残業手当と交通費を減じたもの（つまり、基本給（年齢給、勤続給、職務給、調整給）に加えて職種手当、職位手当、家族手当、住宅手当が含まれる）に1か月分の賞与（年間で受け取っている賞与額を12で除したものを、1か月分と計算）を加えたものを、1か月分の給与と考え、それを1か月の所定労働時間で除したものとした。

次にパート・アルバイト職員の平均時給は、時間給に職種加算手当を加えたもので計算した。正社員と計算方法をそろえるには、1か月分の賞与を時給に組み入れることが望ましいが、アンケート調査票への記入が不正確であることが推測されたため、組み入れを断念した<sup>3</sup>。時間給と職種加算手当について、実際に記入された金額に、個人による大きな違いはなかったため、これを信頼できる数値と考え採用した。ちなみに、正規職員の調査票の回答内容をみると、賞与の支給額の平均は約56万円でそれを1か月に換算すると4万7千円となる。それを時給に換算すると約280円となる。

また、委託労働者の平均時給の計算は、正規職員と同様に、給与総額から通勤手当を除いたものに、年間の賞与を12で除したものを加え、1か月の所定労働時間で除したものをを用いている。

### 時間給算出に際する手当等の取り扱いについて

ところで、本稿では、正規職員の時給の計算にあたっては、手当も含むこととした。それについてここで述べておきたい。

現在、同一労働同一賃金に関する政策において、あるいは労働契約法20条をめぐる裁判におい

---

3 パート・アルバイト職員の賞与について、調査票では1年の賞与の総額の記入を促したが、その月までの給与支払総額を記入していると思われる金額を記入した回答者や無回答者も多数おり、また他方で「0」との回答も多かった。そのため、これを時間給に組み入れ計算すると不正確になると思われるため、賞与は除いて時給を計算することとした。ちなみに、正規職員の賞与についても、同様の文言で記入を依頼したが、記入額に不審なものは見当たらなかった。なお、B、C生協のパート・アルバイト職員の時給計算には賞与を組み入れることが可能であったため、賞与込みの時給として算出した。

て、手当の均衡、均等待遇をどう考えるかが焦点の一つになっている<sup>4</sup>。同一価値労働同一賃金原則に照らせば、職務に応じて支払われる賃金項目は、職務の価値に応じて支払われるべきであると議論することができる。その点、家族手当は婚姻や家族の有無やその人数によって金額が増減するものであり、職務に応じて支払われるものではないともいえるため、正規職員の賃金額から家族手当を除いて時給計算をすべきであると議論することも可能である。

しかし家族手当は福利厚生側の側面、従業員の生活保障の側面などが含まれる。また企業や組織によっては、管理職層への家族手当の支払いの有無に違いがある場合もある。手当の一つ一つに対して、職務に関連する支払項目なのか、福利厚生側の側面の強いものなのかを判断し、計算から除くことが、その判断が容易な手当もあれば、困難な手当もある。また本稿では退職金は時給の計算には組み入れなかったが、退職金も同様に、労務対価の後払いや老後の生活保障、従業員の労働意欲向上等の多義的な性格を持っている。退職金は退職時の勤続年数によって大きく増減し、また将来受け取る予定のものであるため、現時点の時給計算に組み入れ、正確に計算することは困難であるため、本稿では計算外としている。

しかし手当は現に毎月定期的に支払われている賃金項目の一つである。そこで本稿では、3つの生協を同一の基準で分析するにあたって、毎月定期的に支払われる手当については、実費支払いとしての性格が明瞭な通勤手当を除いて、そのすべてを雇用形態の違いにかかわらず時給計算に組み入れることとした。さらに賞与もひと月あたりに換算して組み入れ、計算することにした。同一価値労働同一賃金政策の実現にあたり、手当の取り扱いに注意すべきことは、日本郵政の事例からも明らかであり、今後も注意深く議論する必要がある<sup>5</sup>。なお、残業代と残業時間については時給の計算からは除外しているため、正規職員、パート・アルバイト職員ともに、実際に受け取っている賃金の総額を時給に換算しているわけではないことも付しておく。

なお、本調査では、A生協において家族手当を受給している正社員は、78名中57人(0円は21名)で、ひと月当たりの平均額は16,873円、最高額は44,000円の2人であった。1万円以下は8名、1万円台は13名、2万円台は7名、3万円台は24名、4万円台は2名である。受給者のみの平均額は23,435円で、それを時給に換算すると約140円となる。支給のない21名の男性は

---

4 長澤運輸事件やハマキョウレックス事件では手当の一つ一つについて、正社員と非正社員の違いが合理的か不合理かの判断が行われた。ハマキョウレックス事件では、「無事故手当」、「作業手当」、「給食手当」、「通勤手当」については不合理、「住宅手当」は不合理ではないとの判断であった。その理由は、正社員は転居を伴う配転が予定されており、契約社員よりも住宅に要する費用が多額となる可能性がある、であった。さらに、家族手当、賞与、定期昇給、退職金については不合理かどうかの判断が避けられた。

5 日本郵政グループと日本郵政グループ労働組合が正社員と非正社員の同一労働同一賃金に関する交渉の結果、正社員にのみ支払われる住宅手当を廃止する結果となったことは、2018年4月に報道され、話題となった(「正社員の待遇下げ、格差是正 日本郵政が異例の手当廃止」『朝日新聞』2018年4月13日など)。

## 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2）

20名、女性1名で、平均年齢は37.8歳であった。

他方で住宅手当は、78名中71名（0円は7名）が受給しており、平均額は15,611円、最高額は18,500円を56名が受け取っている。ここから、A生協において、住宅手当はほとんどの正社員に支給される賃金項目であることが推測できる。受給者のみの平均額はひと月あたり22,301円で、時給に換算すると135円程度となる。

そして、家族手当や住宅手当の両方またはいずれかを受給しているのは69名で、受給者の月の平均額は40,136円で、時給に換算すると約240円となる。

### 職務評価点と年齢や勤続、役職、時給との関係（散布図）

それでは、算出された職務評価点を用いて、A生協の特徴の特徴をさらに分析したい。図3は、雇用形態別に見た勤続年数と時給の関係、図4は年齢と時給の関係を示したものである。正社員については、年齢給的要素の強い賃金制度をとるA生協では、やはり図3に比べると図4のほうがその相関がよりはっきりと見て取れる。年齢や勤続とともに役職が上がることで、時給も上昇し、役職も上になるというキャリア展開を示している。逆に、パート職員については年齢も、勤続も、どちらもゆるやかに負の相関となっており、正社員とは異なっている。

A生協は年齢給をとっているため、同じ年齢であれば、役職が上位の者のほうが時給は高い（図4）。しかし、勤続年数別にみると、特に「ブロック長」の時給は、「一般担当者」の時給の中に埋没してみえる（図3）。

そして、図5は、雇用形態別に見た職務評価点と時給の関係を示したものである。「一般担当者」は職務評価点も時給額も上位と下位の幅が広い。「ブロック長」は、「一般担当者」より職務評価点の高い仕事に集まる傾向にあるが、時間給上下の幅が広い。「センター長」は職務評価点・

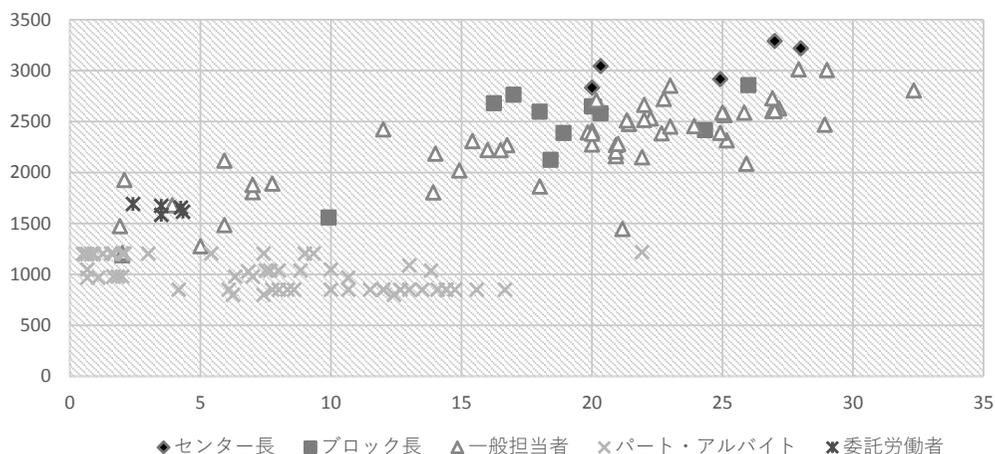


図3 A生協における雇用形態別に見た勤続年数と時給

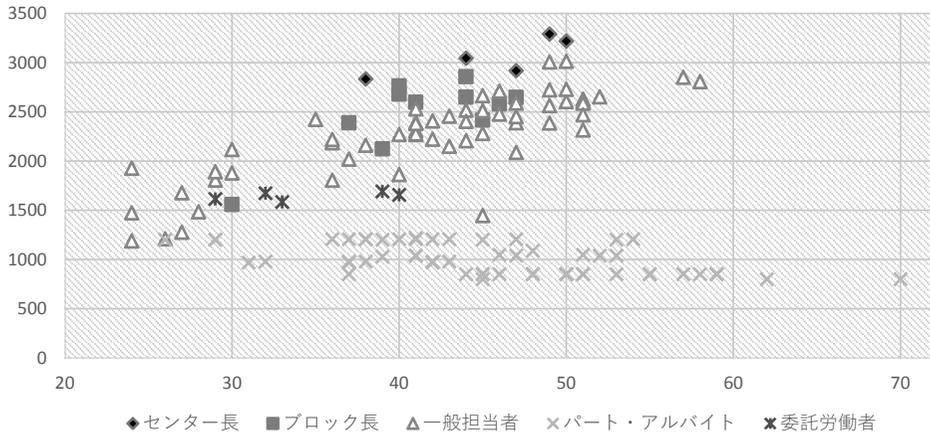


図4 A生協における雇用形態別に見た年齢と時給

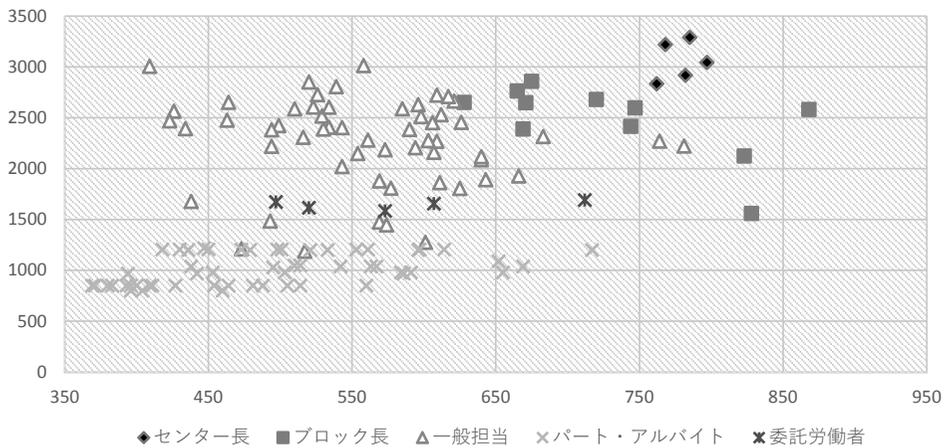


図5 A生協における雇用形態別に見た職務評価点と時給

時給ともばらつきが少ない。傾向として、役職ごとに段階的に職務評価点のグループ化ができる。また、「パート職員」は、正社員の「一般担当者」と同様に、職務評価点の上下幅が大きいですが、時給額は狭い範囲に固まっているものの、職務評価点が上がると時給額もゆるやかに高まっていることが分かった。

### 職務の分担状況

では、実際にどのような職務をそれぞれの労働者は担当しているのでしょうか。本調査では、14の職務を示し、「担当している仕事」と、「主要な仕事5つ」すべてに○を付けてもらっている。それをを用いて、雇用形態・役職・パート・アルバイトの契約区分別に見た、「担当している仕事」の回答割合をまとめたのが表8である。前述のとおり、パート職員の職務評価点は、正規職員の

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2）

「一般担当者」の9割程度の価値の点数が算出されたが、担当している職務の内容もほぼ同じことがわかる。正社員の役職別に見れば、「一般担当者」が「配送作業」を中心とした実務を担当しているのに対して、「センター長」は「計画・予算の作成」等の管理業務を担当し、「ブロック長」はその中間で、14の職務のうち、「配送後の片づけ作業」と「他企業・組織との交渉」を除くすべての職務を幅広く担当していることがわかる。図6でも見た通り、センター長に比べるとブロック長の職務評価点の上下幅は広く、その背景には幅広い職務を担当していることが影響していると思われる。

正規職員の「一般担当者」と「パート・アルバイト職員」（「アルバイト」を除く）の「担当している仕事」を比較すれば（表8）、両者は、「利用者拡大活動」「共済事業の拡大活動」「新規組

表8 A生協の雇用形態・役職別に見た「担当している仕事」の回答割合

仕事の分類	雇用形態			正規職員（役職）			パート・アルバイト		
	正規職員 N=74	パート・ アルバイ ト N=54	委託 労働者 N=5	一般 担当者 N=56	ブロッ ク長 N=13	セン ター長 N=5	長時間 契約 パート 職員 N=16	短時間 契約 パート 職員 N=18	アルバ イト 職員 N=20
1. 配送準備作業	75.7%	83.3%	100.0%	78.6%	76.9%	40.0%	81.3%	66.7%	100.0%
2. 配達作業	94.6%	100.0%	100.0%	100.0%	92.3%	40.0%	100.0%	100.0%	100.0%
3. 配達に関わる事務 作業	93.2%	94.4%	100.0%	96.4%	92.3%	60.0%	87.5%	94.4%	100.0%
4. 配達後の後片付け 作業	36.5%	68.5%	100.0%	41.1%	30.8%	0.0%	56.3%	50.0%	95.0%
5. 組合員活動の支援	62.2%	22.2%	20.0%	51.8%	92.3%	100.0%	25.0%	44.4%	0.0%
6. 利用(者)拡大活動	91.9%	74.1%	100.0%	96.4%	92.3%	40.0%	87.5%	88.9%	50.0%
7. 共済事業の拡大活 動	87.8%	63.0%	100.0%	91.1%	92.3%	40.0%	81.3%	83.3%	30.0%
8. 新規組合員の獲得 活動	91.9%	53.7%	100.0%	94.6%	100.0%	40.0%	68.8%	88.9%	10.0%
9. 計画、予算の作成	66.2%	11.1%	20.0%	57.1%	92.3%	100.0%	12.5%	16.7%	5.0%
10. 計画達成の振り返 り	64.9%	13.0%	0.0%	55.4%	92.3%	100.0%	12.5%	22.2%	5.0%
11. 安全・衛生管理、 備品管理、施設管 理、車両管理、金 銭管理	32.4%	7.4%	40.0%	12.5%	92.3%	100.0%	0.0%	16.7%	5.0%
12. 人員の育成・管 理、勤怠管理、人事 評価、シフト作成	24.3%	1.9%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	6.3%	0.0%	0.0%
13. 会議の主催・参加	48.6%	22.2%	0.0%	32.1%	100.0%	100.0%	18.8%	22.2%	25.0%
14. 他企業・組織との 交渉	10.8%	0.0%	0.0%	0.0%	23.1%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注：担当する割合の上位5位までを網掛けしている。

表9 A生協の雇用形態・役職別に見た「主要な仕事」の回答割合

仕事の分類	正規・ 一般 担当者 N=56	長時間契約 パート職員 N=16	短時間契約 パート職員 N=18
1. 配送準備作業	32.1%	62.5%	55.6%
2. 配達作業	98.2%	100.0%	100.0%
3. 配達に関わる事務作業	89.3%	81.3%	88.9%
4. 配達後の後片付け作業	3.6%	25.0%	27.8%
5. 組合員活動の支援	10.7%	0.0%	11.1%
6. 利用（者）拡大活動	94.6%	75.0%	66.7%
7. 共済事業の拡大活動	60.7%	37.5%	38.9%
8. 新規組合員の獲得活動	85.7%	62.5%	83.3%
9. 計画、予算の作成	10.7%	0.0%	0.0%
10. 計画達成の振り返り	3.6%	6.3%	0.0%
11. 安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理	0.0%	0.0%	5.6%
12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成	0.0%	0.0%	0.0%
13. 会議の主催・参加	3.6%	0.0%	0.0%
14. 他企業・組織との交渉	0.0%	0.0%	0.0%

注：担当する割合の上位5位までを網掛けしている。

組合員の獲得活動」といった営業活動を伴うものを含め、同じ職務を担当していることがわかる。「アルバイト職員」のみ明瞭に、こうした営業活動には従事していない。

さらに、表9に「主要な仕事」として回答のあった割合を示し、上位5つに網掛けをしたものを示したが、上記の特徴はより一層はっきり表れている。

### どのレベルへの回答が最も多いのか

最後に、前稿で示した12の職務評価要素のうち、それぞれどのレベルへの回答が集中したのかを見てみよう。

表10は、雇用形態・役職別に見た回答レベルの最頻値をまとめたものである。正規職員の役職の「一般担当者」と「長時間契約パート職員」を比べると、「注意力・集中力」、「仕事関連の知識・技能」、「労働時間の不規則性」を除く、多くの職務評価要素で同一のレベルに回答が集中していることがわかる。「短時間契約パート職員」は「長時間契約パート職員」に比べ、「注意力・集中力」で高い回答となっている点は、短い時間内で効率的に配達業務をせねばならないため負担があるとのインタビューでの指摘と重なる部分である。他方で「利益目標の実現に対する責任」で高いレベルに回答が集中している理由は不明で、今後も検討が必要である。

また、興味深いのは、「仕事関連の知識・技能」について、雇用形態間の差が大きいことである。これは、「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

表 10 A 生協の雇用形態・役職別に見た職務評価要素の回答レベルの最頻値

		仕事によって もたらされる負担			知識・技能			責任				労働環境	
		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	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	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	11. 労働環境の不快さ	12. 労働時間の不規則性
正規職員	一般担当者	4	3	5	3	2	2	3	1	2	1	2	1
	ブロック長	2	2	5	3	3	4	4	5	5	3	2	1
	センター長	1	5	4	3	4	5	4	5	5	3	1	2
パート・アルバイト	長時間契約パート職員	4	3	4	1	2	2	3	1	2	1	2	2
	短時間契約パート職員	2	2	5	2	2	1	3	1	5	1	2	2
	アルバイト職員	3	1	4	1	2	1	3	1	1	1	2	1
	委託労働者	4	3	5	1	2	2	3	1	2	1	2	2

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」という問いに対して、「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」の選択肢を用意し、レベル判定した。パート職員は長くても1年程度との判断し、正規職員は2～5年程度が必要と判断していることがわかる。

正規職員内を役職別に見れば、「センター長」は、配送業務を担当しないため「重量物の運搬などによる身体的負担」が軽い他は、「コミュニケーションの技能」、「判断力・企画力・問題解決力」といった対人マネジメント関連の技能や、責任（「商品やサービスに対する責任」、「人員の育成・管理に関する責任」、「利益目標の実現に対する責任」）の項目で高いレベルに集中していることがわかった。

### 3.3 A 生協の特徴（小括）

本稿で明らかとなったA生協の特徴は、次のとおりである。A生協では、正規職員については年齢給の要素が強い賃金制度が採用されている。役職別に見れば、「センター長」の時給が最も高く、続いて「ブロック長」、「一般担当者」となっているが、「ブロック長」で年齢の若い正規職員は、「一般職員」の年齢の高い職員よりも時給が低い。パート・アルバイト職員にも勤続を重ねる

ごとに号俸が上がる設計にはなっているものの、上限があるため、ほとんどのパート・アルバイト職員が1,100円前後に固定されている。

正規職員内をみると、役職が上がるにつれ職務評価点もあがる傾向がみられた。特に「一般担当者」と「センター長」を比べると、現在の時給差と、本調査による職務評価点の比率はほぼ一致している。本稿が採用した職務評価調査は、両者の職務内容の違いを反映できる設計になっていたといえる。職務評価点の分散をみれば、正規職員については「一般担当者」内の職務評価点と時給の分散が最も広いが、役職が上がるにつれその幅が小さくなっている。

本調査対象の配送部門では、インタビューによって、雇用形態による作業内容の違いはほとんどないことが指摘されていたが、本職務評価調査によっても、両者の職務評価点は近接しており、正規職員の9割程度の価値の仕事をパート職員は担当していることがわかった。しかし時間給は約半分と著しく低い。

総じて、同一価値労働同一賃金原則に基づく職務評価結果を賃金額に反映させるならば、役職による職務評価点と時給額には現状でほとんど差がないため、正規職員に限ればすでに職務評価点と賃金の対応関係はある程度実現していると評価できるものの、①役職のない一般担当者内での賃金と職務評価点の乖離や、賃金額が分散しすぎていることに対してどう対応するのか、そしてなによりも、②一般担当者とパート職員間での格差をいかに縮めるかの2つが、大きな課題であると指摘できる。

## 4. 個別企業の分析：B社

続いて、B生協の分析を行う。B生協は、県内の複数の生協が合併して1980年代に発足した地域生協である。本調査終了後にさらに他の生協と合併し、現在は異なる組織・制度となっている。B生協は、県内で店舗と宅配事業や物流、商品加工や福祉事業を行っており、人事部の協力が得られたため、事業所長を含め調査を行った。B生協の従業員数は、正規職員数は約1,000名、パート・アルバイト職員数は約4,400名、配送センターは約20か所、店舗数は約50か所である。まずは人事・処遇制度の概要について述べ、その後、職務評価結果と併せて分析する。

### 4.1 調査時点におけるB生協の概要：役割給的要素の強い組織

#### 正規職員の人事・処遇制度

B生協の正規職員は、2ステージ4階層、12等級に区分されている（表11）。21歳以下の新卒者はL1、24歳以下の新卒者はL2に格付けられる。L3以下は「行動評価」と「役割発揮」の評

表 11 B 生協における正規職員の等級制度

区分		資格		店舗部門役職	配送部門役職
ステージ	階層	等級	呼称		
管理職層	統率専門職	X3	部長	—	—
		X2		—	—
		X1		統括地区長	—
	管理専門職	M3	課長	地区長	地区長
		M2		店長	センター長
		M1		副店長 小規模店・店長①	副センター長
一般職層	監督職	L6	係長	小規模店・店長② リーダー	リーダー
		L5			
	定型職	L4	係	一般担当者	一般担当者
		L3			
		L2			
L1					

注：実際に使用されている名称等から変更を加えている。

出所：B 生協「正規職員就業のしおり：2012 年度版」および「正規職員就業のしおり【別冊】：2012 年度版」を元に筆者作成

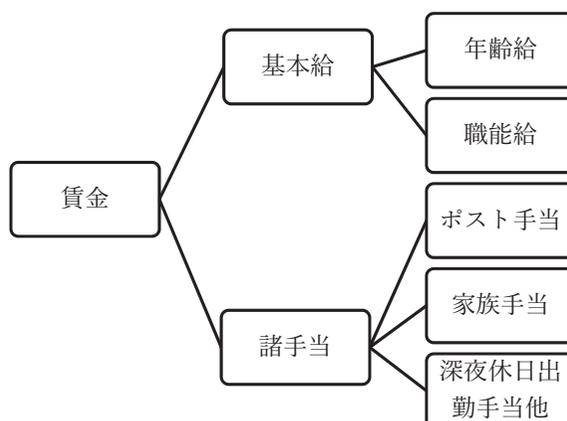
俸を受け直近1年2期の平均の評価基準と審査を経て昇格することになっている。L4 以上は上記2項目に加え「業務遂行」評価も受ける。L5 および管理職層への昇格に際しては資格試験や論文試験が課されることになっている。なお、管理職層は基本的にはポストへの任用であり、役割給の要素の強い組織と言える。

### 正規職員の賃金制度

賃金は管理職層と一般職層で異なる体系をとっている。

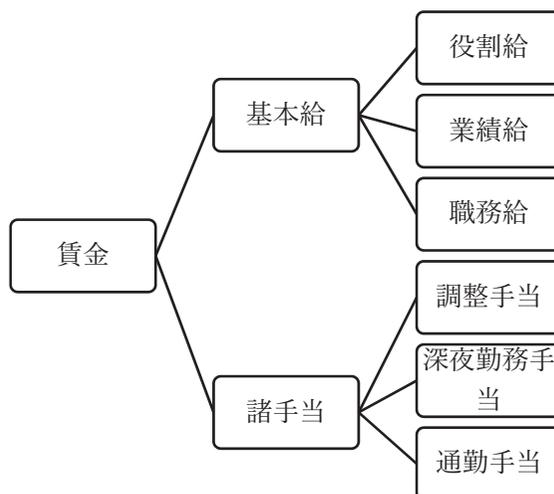
一般職層の賃金（図6）は、基本給と諸手当で構成され、さらに基本給は年齢給と職能給で構成されている。年齢給は18歳から59歳まで設定され、45歳までは毎年昇給し、その後50歳までは据え置かれ、51歳から徐々に減額される。職能給は定型職では等級ごとに1～21、ないし31号俸が設定されている。1等級1号俸の34,000円から4等級31号俸の85,200円の幅がある。L5、L6の監督職では、等級ごとに31号俸まであり、90,000円から121,800円の幅で支給される。そのほかにポスト手当として主任以上に3,000円ないし5,000円、家族手当は配偶者15,000円、その他9,000円が支給される。

管理職層の賃金（図7）は基本給と諸手当で構成され、基本給は役割給と業績給、職務給からなる。役割給は等級に応じて20,000円（M1）から50,000円（X1）の幅で設定されている。業績給は比重が高く、M1の284,000～333,000円からX1の334,000～410,000円の範囲で設定されてい



出所：B 生協「正規職員就業のしおり【別冊】：2012 年度版」より作成

図 6 B 生協の正規職員（一般職層）の賃金体系図



出所：B 生協「正規職員就業のしおり【別冊】：2012 年度版」より作成

図 7 B 生協の正規職員（管理職層）の賃金体系図

る。職務給は業績給の 25% が支給される。家族手当はない。

B 生協の正規職員の就業時間は、店舗では 1 日 6 時間から 10 時間、週 40 時間を基本にした 1 か月の変形労働時間で、年間 1944 時間労働に定められている。配送センターは、1 日 7 時間 45 分、週 38 時間 45 分の 1 か月の変形労働時間で、年間 1936 時間 15 分である。

表 12 B 生協におけるパート・アルバイト職員の等級制度と正社員の等級との対応関係

区分	階層	等級	定義	正社員の等級（参考*）
管理・監督	M 管理	M1	上級リーダー	M1
	L 初級管理	L2	リーダー・専門	L6
		L1	リーダー補佐・専門補佐	L5
一般	J 定型	J2	資格・技能	L1～L4
		J1	定型・熟練	

出所：B 生協『パート・アルバイト職員 就業のしおり 2012 年度版』より作成

\* 上記冊子には、パート・アルバイトの区分表に、正規職員の等級との対応関係が「参考」として表示されていた。B 生協の等級を示す記号として、L と M は正規職員・パート職員に同じものが使われている。

### パート・アルバイト職員の人事・処遇制度

B 生協のパート職員は、正規職員の階層区分を参考にしながら設計され、業務・役割を重視し、J 階層（一般）と L 階層と M 階層（キャリアパート）の 3 等級に分けられた制度である（表 12）。J 階層は定型・定型熟練、L 階層は初級管理・初級専門、M 階層は管理・専門の担当と位置付けられている。J 階層は 1 日 7 時間、週 35 時間以内の契約時間で主に事業所または職種を単位に勤務する者、L、M 階層は 1 日 7 時間 30 分、週 37 時間 30 分以内の契約時間で、同一職位での事業所間異動もある者となっている。いずれも月のシフトが設定され、勤務している。また、L、M 階層には賞与と退職慰労金制度が設けられている。

アルバイト職員は、週 37 時間 30 分以内で個別に労働時間を契約しており、臨時の就業契約者との位置づけになっている。

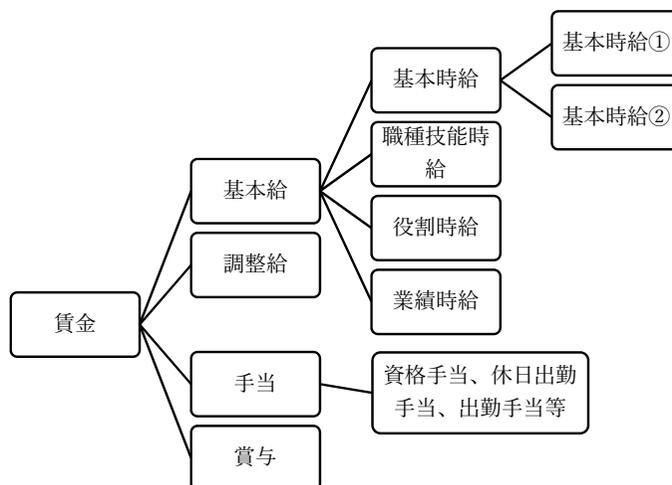
### パート・アルバイト職員の賃金制度

B 生協のパート・アルバイト職員の賃金は図 8 のとおりである。様々な加算等なされ、非常に複雑な構成である。

基本時給①は、全職種・全職位同一の金額で、基本時給②は地域ごとに設定されている（L、M 階層は適用外）。職種技能時給は、職種や職位ごとに設定されている。

例えば配送センターで宅配業務を担当する J1 の者は、基本時給①の 760 円に、基本時給②の地域ごとの時給が加えられる。さらに職種技能時給として 200 円と、それに加えて 1 号俵 0 円～4 号俵 30 円の幅で時給に加算されている。

また、役割時給は、J2 以上に設定され、チーフなどの職位に対応して 200 円から 650 円の幅で 4 種類設定されている。また、業績時給は、J 階層にのみ適用され、半期ごとの業績評価に基づき支払われている。もっともよい S 評価から、D 評価までの 5 段階ある。例えば配送センターで宅配業務を担当する者は、D 評価で -20 円、S 評価で 200 円の加算となる。店舗で働く者は、D 評



出所：B生協『パート・アルバイト職員 就業のしおり【別冊】2012年度版』より作成

図8 B生協のパート職員の賃金体系図

価の-10円からS評価の30円となっている。

さらに、賞与はL、M階層にのみ支払われ、半期ごとのS~Dの5段階の評価結果に応じて支給されている。例えば、「標準通りの成果・状態を達成した」場合は、B評価になるが、支給額は、L1が125,000円、L2は200,000円、M1は325,000円となる。

このように、パート職員にも業績評価がなされており、定型業務のJ階層は業績時給に対して、管理・監督業務のL、M階層は、評価結果が賞与額に反映されることになっている。他方で、アルバイト職員の賃金は、基本時給と地域修正時給に加えて0円から30円の習熟時給が加えられる比較的シンプルな構成である。

## 4.2 B生協の職務評価点の分析

### 調査結果の概要

本調査では、2012年に正規職員6名、パート職員6名へのインタビューによって職務分析を行い、職務評価調査は、2013年3月にアンケート調査方式で実施した。配送センター（1か所）では、職員34名、パート職員7名の合計41名（配布数50、有効回収数41（82.0%））の協力を得た。店舗では（1か所）、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名の協力が得られた（配布数150、有効回収数109（72.6%））。前稿でも触れた通り、人事部の協力が得られたため、それぞれ事業所は1か所ずつではあるものの、その全員を対象に調査票を配布できたため、正規職員の回収率が高いという特徴がある。特に配送部門では、事業所の管理職およ

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2）

表 13 B 生協における職務評価調査回答者の概要（配送部門）

		人数			平均勤続年数		
		男性	女性	合計	男性	女性	合計
総計		32 (78.0%)	9 (22.0%)	41	9.8	4.8	8.7
雇用形態	正規職員	31 (92.1%)	3 (8.8%)	34	10.2	3.0	9.5
	パート職員	1 (14.3%)	6 (85.7%)	7	0.8	6.0	4.9
正規職員の役職	一般担当者	25	3	28	9.4	3.0	8.7
	リーダー・チーフ	4	0	4	12.4	—	12.4
	副センター長	1	0	1	23.9	—	23.9
	センター長	1	0	1	—	—	—
正規職員の等級	J-2	1	0	2	0.8	—	0.9
	J-3	3	0	3	2.3	—	2.3
	J-4	14	2	16	8.2	2.0	7.7
	L-5	6	0	6	14.7	—	14.7
	L-6	2	0	2	31.8	—	31.8
	M-1	1	0	1	23.9	—	23.9
	無回答	4	1	5	9.7	1.0	7.5
正規職員の担当部門	地域担当	17	1	18	8.8	1.0	8.4
	営業担当	8	2	10	10.7	2.0	9.4
	供給促進リーダー	1	0	1	13.0	—	13.0
	業務品質等リーダー	1	0	1	14.9	—	14.9
	共済推進リーダー	1	0	1	9.3	—	9.3
	営業推進リーダー	1	0	1	7.2	—	7.2
	副長・センター長	2	0	2	23.9	—	23.9
パート職員の等級	J-1	1	6	7	0.8	4.9	4.0

表 14 B 生協における職務評価調査回答者の概要（店舗部門）

		人数				平均勤続年数		
		男性	女性	無回答	合計	男性	女性	合計
総計		15 (14.6%)	89 (84.0%)	2	106	6.5	5.19	5.33
雇用形態	正規職員	7 (77.8%)	2 (22.2%)	—	9	11.7	6.9	10.6
	パート職員	1 (1.4%)	71 (95.9%)	2	74	0.5	5.39	0
	アルバイト職員	7 (30.4%)	16 (69.6%)	—	23	2.1	3.4	3
正規職員の役職	一般担当者	4	1	—	5	14.5	4.9	12.6
	チーフ・リーダー	3	1	—	4	8	8.9	8.2
正規職員の等級	J-1	1	0	—	1	0.9	—	0.9
	J-4	2	2	—	4	18.4	6.9	12.7
	L-5	3	0	—	3	7.3	—	7.3
	L-6	1	0	—	1	23.9	—	23.9
パート職員の等級	J-1	1	45	1	47	0.5	4.0	3.9
	J-2	0	21	1	22	—	8.0	8.0
	L-1	0	4	—	4	—	9.5	9.5
	無回答	0	1	—	1	—	—	—
パート職員の役職	店舗一般担当	1	65	2	68	0.5	5.18	5.05
	部門チーフ	0	4	—	4	—	9.5	9.5
	サブチーフ	0	1	—	1	—	18.8	18.8
	その他	0	1	—	1	—	0.9	0.9

び、配送を担当する正規職員・パート職員の全員から回答を集めることができた。

回答者の概要は表13（配送部門）と表14（店舗部門）のとおりである。

配送部門では、店舗部門とは異なり、男性の正規職員を中心に組織が構成されている。他方で店舗は、女性の非正規職員に大きく依存した組織運営となっている。しかし両事業所ともに、正規職員の勤続年数は平均10年、パート職員では6年程度であり、両事業所に大きな違いはない。

### 職務評価点の概要

また、職務評価点の配送・店舗の部門別の概要は、表15～18のとおりである<sup>6</sup>。A生協（前稿）でも示した通り、それぞれ、2種類の点数表で算出している。

配送部門（表15、16）では、①雇用形態別にみると、正規職員100に対してパート職員は95%程度の価値の職務を担当していることがわかる。また、②正規職員の役職で見れば、役職ごとに、ほぼ等間隔で段階的に点数が上昇していることがわかる。③正規職員の等級で見れば、下位の等級とL6を除くと、等級が上昇するにつれ職務評価点も上がっている。④詳しく見ると、J2～J4の正規職員は全員が一般担当者であるため、その職務内容は同一であり、等級が上昇しても職務評価点はほぼ同じであること、また、L5とL6にはリーダーと一般担当者が混在していることが、影響していると思われる。

店舗部門（表17、表18）では、①雇用形態別にみると、正規職員100に対してパート職員は75%程度の価値の職務を担当しており、配送部門に比べると差が大きく、職務内容が配送部門よりも分かれていることがわかる。また、②正規職員の役職で見ると、副店長・店長からの回答がなかったためリーダー・チーフのみの役職であるものの、上位役職のほうが職務評価点は高い。また、③正規職員の等級で見ると、L5とL6でほぼ同じ職務評価点であるが、おおむね上位等級になるほど点数も高まる。L5、L6には一般担当者とリーダー・チーフが混在していることが、点数の差が出にくい理由と思われる。④パート職員の等級を見ると、上位等級になるにつれ点数も上昇している。⑤パート職員の役職でも、同様に上位役職になるにつれ、点数が上昇していることが分かった。

---

6 なお、前稿の表7にも職務評価点の概要を示している。表中のB生協配送部門に「無回答」者1名を掲載しているが、その後精査し、それはセンター長であることが強く推定されるため、本稿では正規職員に組み入れ、センター長として表記することとした。同時に、前稿の表7、表8のB生協配送部門の職務評価点の数値を、本稿の表15、表16の「雇用形態」の欄のものに差し替える。

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2）

表 15 B 生協・配送部門における職務評価点（その1）（点数表①：「経営理念の実現  
に対する責任」あり）

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	859	401	570.3	100.0%	34
	パート職員	723	398	543.4	96.8%	7
正規職員の役職	一般担当者	688	401	536.2	100.0%	28
	リーダー	785	559	683.3	127.4%	4
	副センター長	786	786	786.0	146.6%	1
	センター長	859	859	859.0	160.2%	1
正規職員の等級	J-2	547	547	547.0	102.0%	1
	J-3	564	503	542.0	101.1%	3
	J-4	688	401	535.3	99.8%	16
	L-5	785	461	605.5	112.9%	6
	L-6	559	479	519.0	96.8%	2
	M-1	786	786	786.0	146.6%	1
	無回答	859	523	639.2	119.2%	5
パート職員の等級	J-1	723	398	515.2	96.1%	6
	無回答	713	713	713.0	133.0%	1

注：正規職員の役職「一般担当者」を100として比率を計算している

表 16 B 生協・配送部門における職務評価点（その2）（点数表②：「経営理念の実現  
に対する責任」なし）

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	859	423	586.2	100.0%	34
	パート職員	739	416	558.4	95.3%	7
正規職員の役職	一般担当者	699	423	554.4	100.0%	28
	リーダー	796	566	691.3	124.7%	4
	副センター長	786	786	786.0	141.8%	1
	センター長	859	859	859.0	155.0%	1
正規職員の等級	J-2	569	569	569.0	102.6%	1
	J-3	581	491	549.0	99.0%	3
	J-4	699	423	556.3	100.3%	16
	L-5	796	468	618.8	111.6%	6
	L-6	566	501	533.5	96.2%	2
	M-1	786	786	786.0	141.8%	1
	無回答	859	526	650.0	117.3%	5
パート職員の等級	J-1	719	416	528.3	95.3%	6
	無回答	739	739	739.0	130.3%	1

注：正規職員の役職「一般担当者」を100として比率を計算している

表17 B生協・店舗部門における職務評価点(その1)(点数表①)：「経営理念の実現に対する責任」あり)

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	760	405	595.4	100.0%	9
	パート職員	733	254	443.8	74.5%	74
	アルバイト職員	535	274	373.1	62.7%	23
正規職員の職名	一般担当者	665	405	549.6	100.0%	5
	リーダー(チーフを含む)	760	572	652.8	118.8%	4
正規職員の資格等級	J-1	464	464	464.0	84.4%	1
	J-4	665	405	587.3	106.9%	4
	L-5	760	572	639.7	116.4%	3
	L-6	627	627	627.0	114.1%	1
パート職員の等級	J-1	636	254	430.4	78.3%	47
	J-2	564	366	442.1	80.4%	22
	L-1	733	545	629.8	114.6%	4
	無回答	369	369	369.0	67.1%	1
パート職員の職位・職種	店舗一般担当	636	254	430.5	78.3%	68
	サブチーフ	513	513	513.0	93.3%	1
	部門チーフ	733	545	629.8	114.6%	4
	その他	537	537	537.0	97.7%	1

注：正規職員の役職「一般担当者」を100として比率を計算している

表18 B生協・店舗部門における職務評価点(その2)(点数表②)：「経営理念の実現に対する責任」なし)

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	752	423	598.3	100.0%	9
	パート職員	748	266	456.9	76.4%	74
	アルバイト職員	538	286	384.9	64.3%	23
正規職員の職名	一般担当者	672	423	553.0	100.0%	5
	リーダー(チーフを含む)	752	575	655.0	118.4%	4
正規職員の資格等級	J-1	446	446	446.0	80.7%	1
	J-4	672	423	597.0	108.0%	4
	L-5	752	575	640.3	115.8%	3
	L-6	630	630	630.0	113.9%	1
パート職員の等級	J-1	643	266	442.6	80.0%	47
	J-2	578	361	457.5	82.7%	22
	L-1	748	548	638.8	115.5%	4
	無回答	391	391	391.0	70.7%	1
パート職員の職位・職種	店舗一般担当	643	266	443.8	80.3%	68
	サブチーフ	531	531	531.0	96.0%	1
	部門チーフ	748	548	638.8	115.5%	4
	その他	548	548	548.0	99.1%	1

注：正規職員の役職「一般担当者」を100として比率を計算している

### 職務評価点と時給の関係

また、回答者の平均時給と職務評価点の比較は表19、表20のとおりである。なお、B生協の正規職員とパート・アルバイト職員の時給の計算は次のように行った。まず、正規職員の平均時給は、1か月の支払総額から残業手当と交通費を減じたものに12を乗じて年額に換算し、それに1年間の賞与総額を加えた。この金額を年間の所定労働時間（店舗は1944時間、配送センターは1936時間15分）で除して時給計算した。

ちなみに、手当が支給されないM層を除き、正規職員に支払われている諸手当の、本調査回答者の1か月の平均額は12,320円、最低金額は0円、最高金額は51,000円であった。無回答者は3名、0円は16人、1万円未満は7人、1万円台は1人、2万円台は8人、3万円台4人、4万円台1人、5万円台1人である。女性正規職員5名のうち、3名が0円、1名は21,000円、1名は無回答であった。また、受給者のみの平均額は21,281円でこれを時給に換算すると131円程度となる。

パート・アルバイト職員は、1か月の支払総額から交通費を減じたものを、1か月の総労働時間で除し算出した。パート・アルバイト職員への賞与は、L、Mの等級にのみ限定されている。配送部門では回答者はすべてJ等級であったので、賞与は時給計算に組み入れず、店舗部門のL等級の4名のみ、年間の賞与を1か月分に除し、それを支払総額に組み入れ、時給の計算を行った。

さて改めて、職務評価点と時給の関係を確認しよう。配送部門（表19）では、①雇用形態別にみると、「パート職員」は職務評価点と比べると低い時給を受け取っていることがわかる。②正規職員の役職ごとにみれば、「リーダー」の時給が職務評価点よりも低いが、それを除くとほぼ職務評価点に見合った時給を受け取っている。③正規職員の等級で見ると、正社員の下位等級での賃金の低さが目立つものの、職務評価点とほとんど一致した時給を受け取っている。役職ごとにみた職務評価点と時給は、「リーダー」の時給が若干低いもの、おおむね一致している。全体として正規職員は職務評価点と時給の組織内でのバランスが取れているのに対して、パート職員の時給は低く、均衡がとれていない。

ちなみに、職員の下位等級の時給が低いため確認したところ、J2（1名のみ）は、勤続1年未満のため、ボーナスが20万円程度しか支給されておらず、家族手当も支給されていなかった。そこで、ボーナスを2倍にし、2回支給されたと仮定した場合、当該労働者の平均時給は1,538円となり、時給と職務評価点の比率の差は、 $-0.24$ へ縮まる。

続いて、店舗部門（表20）をみると、配送部門と同様の傾向がみられた。①雇用形態別にみると、「パート職員」は職務評価点よりも低い時給を受け取っている。とはいえ、配送部門よりはその差は縮まっている。②正規職員の役職で見ると、職務評価点とほぼ一致した比率の時給を受け取っている。③正規職員の等級で見ると、下位等級で時給が職務評価点よりも低いが、上位等級では職務評価点に見合った時給をもらっている。逆にL6は職務評価点よりも時給が高い。④

表19 B生協（配送部門）における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給

	配送部門	時給 (平均)	職務評価点 (平均)	時給の比率	職務評価点 の比率	比率の差
雇用形態	正規職員	2059	570.3	1.04	1.06	-0.02
	パート職員	1383	543.4	0.70	1.01	-0.31
正規職員の役職	一般担当者	1978	536.2	1.00	1.00	0.00
	リーダー	2139	683.3	1.08	1.27	-0.19
	副センター長	2939	786.0	1.49	1.47	0.02
	センター長	3189	859.0	1.61	1.60	0.01
正規職員の等級	J-1	—	—	—	—	—
	J-2	1401	547.0	0.71	1.02	-0.31
	J-3	1865	542.0	0.94	1.01	-0.07
	J-4	2012	535.3	1.02	1.00	0.02
	L-5	2280	605.5	1.15	1.13	0.02
	L-6	2127	519.0	1.08	0.97	0.11
	M-1	2939	786.0	1.49	1.47	0.02
M-2	3189	859.0	1.61	1.60	0.01	
パート職員の等級	J-1	1383	515.2	0.70	0.96	-0.26

注：「正規職員の役職」の「一般担当者」を100として、比率を計算している。「比率の差」は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を差し引いたものである。

表20 B生協（店舗部門）における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給

	店舗部門	時給 (平均)	職務評価点 (平均)	時給の比率	職務評価点 の比率	比率の差
雇用形態	正規職員	1910	595.4	1.06	1.08	-0.03
	パート職員	1057	443.8	0.58	0.81	-0.22
正規職員の役職	一般担当者	1807	549.6	1.00	1.00	0.00
	リーダー(チーフ)	2081	652.8	1.15	1.19	-0.04
正規職員の等級	J-1	1147	464.0	0.63	0.84	-0.21
	J-2	—	—	—	—	—
	J-3	—	—	—	—	—
	J-4	1912	587.3	1.06	1.07	-0.01
	L-5	2019	639.7	1.12	1.16	-0.05
	L-6	2445	627.0	1.35	1.14	0.21
	M-1	—	—	—	—	—
パート職員の等級	J-1	1021	430.4	0.57	0.78	-0.22
	J-2	1063	442.1	0.59	0.80	-0.22
	L-1	1438	629.8	0.80	1.15	-0.35
パート職員の役職	店舗一般担当	1035	430.5	0.57	0.78	-0.21
	サブチーフ	1036	513.0	0.57	0.93	-0.36
	部門チーフ	1438	629.8	0.80	1.15	-0.35

注：「正規職員の役職」の「一般担当者」を100として、比率を計算している。「比率の差」は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を差し引いたものである。

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2）

パート職員の等級を見ると、職務評価点の上昇に比べると時給の上昇が緩やかで、上位等級になるほど職務評価点とのギャップが広がっている。⑤パート職員の役職でも同様に、パート職員が戦力化されるほど、時給と職務内容のギャップが広がっていると見える。⑥特に同じチームの役職を行う正規職員とパート職員では、職務評価点がほとんど同じであるにもかかわらず、時給は正規職員の2,081円に対して、パート職員は1,438円と低いことが目立っている。

職務評価点と年齢や勤続、時給との関係（散布図）

配送部門については図9から図11のとおりである。これらを見ると、正規職員の時給は、勤続年数というよりも年齢を重ねるにつれ、上昇しているように見える。勤続年数別にみると時給の

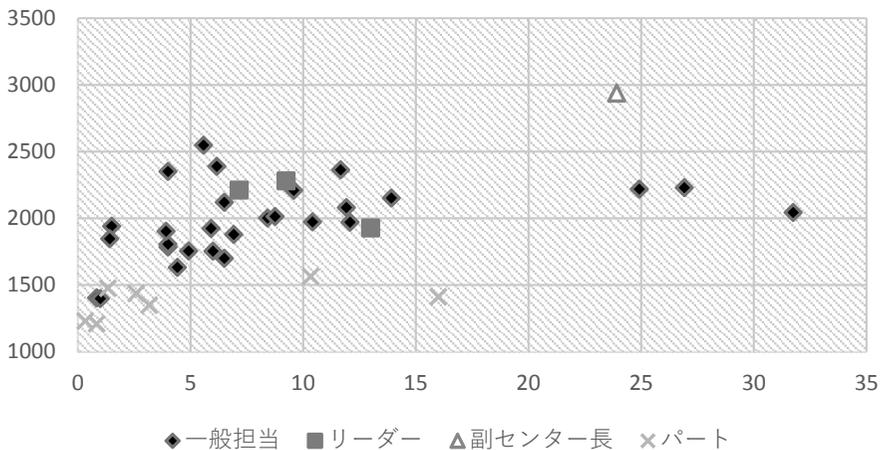


図9 B生協・配送部門における雇用形態別にみた勤続年数と時給

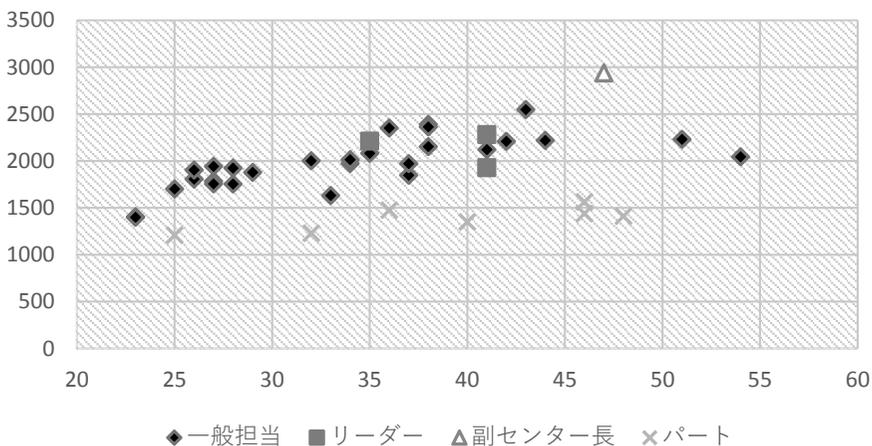


図10 B生協・配送部門における雇用形態別に見た年齢と時給



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2）

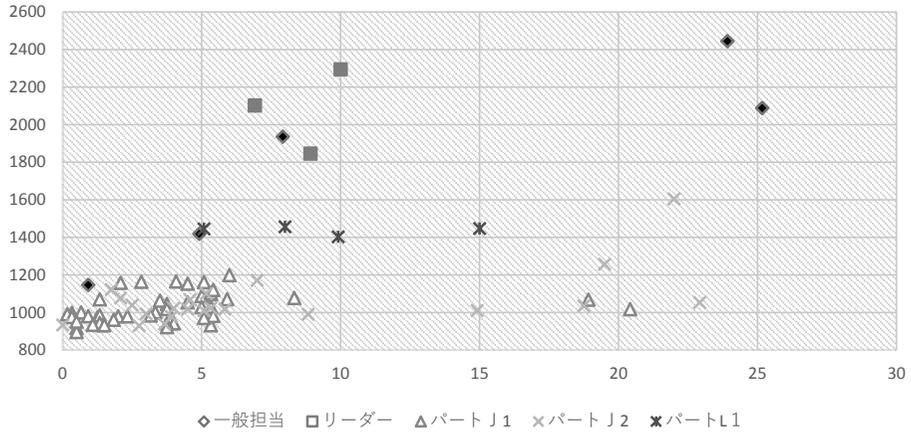


図 12 B 生協・店舗部門における雇用形態別に見た勤続年数と時給

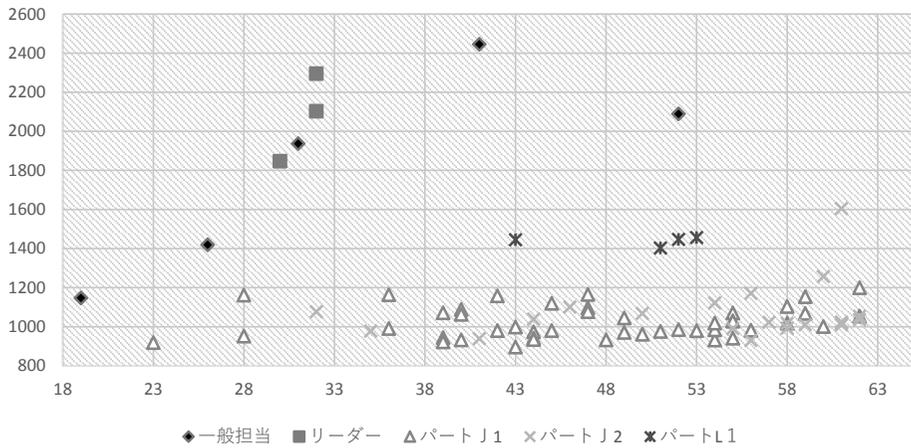


図 13 B 生協・店舗部門における雇用形態別に見た年齢と時給

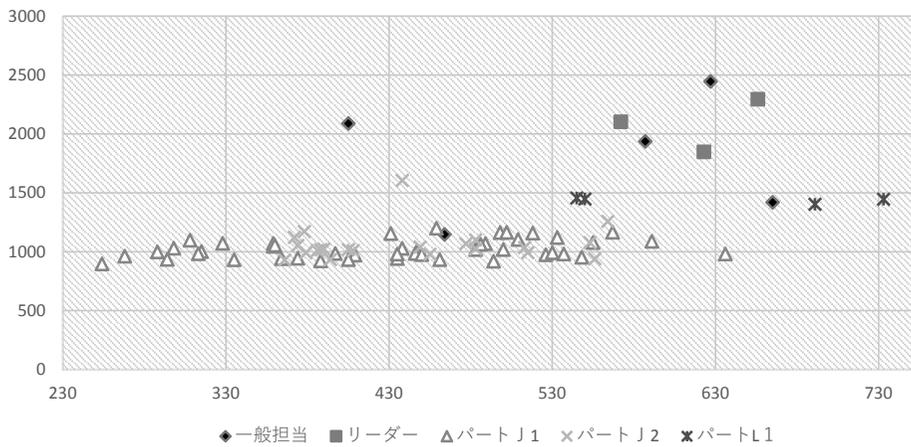


図 14 B 生協・店舗における雇用形態別に見た職務評価点と時給

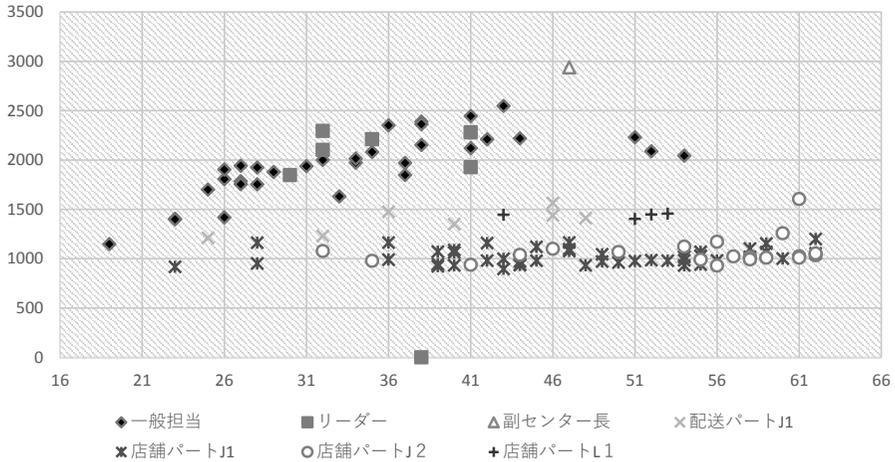


図15 B生協における雇用形態別に見た年齢と時給

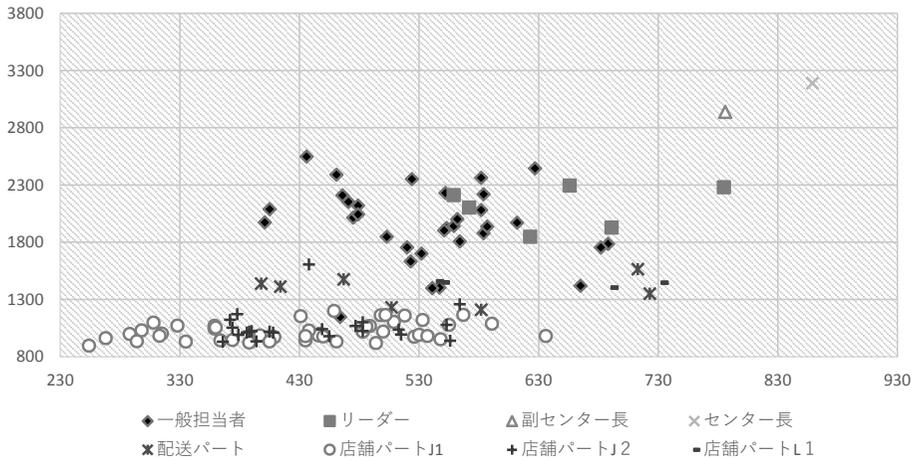


図16 B生協における雇用形態別に見た職務評価点と時給

### 職務の分担状況

では、実際にどのような仕事を分担しているのでしょうか。配送部門（表21）では、「一般担当者」として配送を担当している正規職員と、「パート職員」が担当している仕事はほとんど一致している。「リーダー」になると、通常の配達業務に加えて、管理的職務を担当し、またそれを「主要な仕事」として認識している割合が高まる。「副センター長」は、配送業務にも携わりつつも、管理的職務を主要な仕事と認識しており、「センター長」は、管理的職務のみを担当している。

店舗部門（表22）では、正規職員の「一般担当者」よりも、パート職員の「部門チーフ」は管理的職務を担当しており、またそれを「主要な仕事」ともみなしていることがわかる。雇用形態

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2）

表 21 B 生協の雇用形態・役職別に見た「担当している仕事」の割合（配送部門）

仕事の分類	一般担当者 N = 28		リーダー N = 4		副センター長 N = 1		センター長 N = 1		パート職員 N = 5	
	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事
1. 配送準備作業	78.6%	42.9%	50.0%	25.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	60.0%
2. 配達作業	100.0%	96.4%	75.0%	50.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
3. 配達に関わる事務作業	96.4%	78.6%	75.0%	25.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
4. 配達後の後片付け作業	89.3%	46.4%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	80.0%	40.0%
5. 組合員活動の支援	28.6%	3.6%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	20.0%
6. 利用（者）拡大活動	96.4%	75.0%	75.0%	25.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
7. 共済事業の拡大活動	89.3%	71.4%	75.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	80.0%	60.0%
8. 新規組合員の獲得活動	75.0%	67.9%	75.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	80.0%	80.0%
9. 計画、予算の作成	39.3%	0.0%	75.0%	75.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	60.0%	0.0%
10. 計画達成の振り返り	35.7%	3.6%	75.0%	75.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	60.0%	0.0%
11. 安全・衛生管理、備品管理、施設管理、車両管理、金銭管理	21.4%	0.0%	50.0%	25.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	60.0%	0.0%
12. 人員の育成・管理、勤怠管理、人事評価、シフト作成	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%
13. 会議の主催・参加	32.1%	0.0%	50.0%	25.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	60.0%	0.0%
14. 他企業・組織との交渉	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注：担当する割合の上位5位までを網掛けしている。

ではなく、役職によって仕事内容が異なっているといえる。職務の分担状況を見れば、役職のない正規職員よりも、役職についているパート職員のほうが管理的職務を担当していることがわかる。パート職員の「部門チーフ」は、パートの採用や評価にかかわる仕事や予算計画の作成など、明らかに正規職員の「一般担当者」よりも店舗運営の中核を担っている。正規職員の「リーダー」

表22 B生協の雇用形態・役職別に見た「担当している仕事」の割合（店舗部門）

仕事の分類	正規職員の役職				パート職員					
	一般担当者 N = 5		リーダー N = 4		店舗一般担当 N = 67		部門チーフ N = 4		サブチーフ N = 1	
	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事
1. 加工、調理、パッキング、値付け	80.0%	80.0%	100.0%	100.0%	49.3%	47.8%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
2. 発注管理、荷受・検品・保管	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	37.3%	35.8%	75.0%	50.0%	100.0%	100.0%
3. 備品等の安全・衛生管理、清掃	80.0%	80.0%	75.0%	25.0%	56.7%	50.7%	50.0%	25.0%	100.0%	100.0%
4. 挨拶・対応・販売促進、苦情対応	100.0%	60.0%	75.0%	25.0%	65.7%	58.2%	75.0%	50.0%	100.0%	0.0%
5. 棚割表作成・修正	40.0%	20.0%	100.0%	75.0%	3.0%	3.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
6. 陳列作業、鮮度管理、売り切り作業	100.0%	80.0%	100.0%	25.0%	62.7%	62.7%	75.0%	75.0%	100.0%	100.0%
7. 棚卸	100.0%	60.0%	100.0%	0.0%	9.0%	4.5%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%
8. レジ機稼働準備、金銭の授受、稼働中の金銭管理	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	28.4%	28.4%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9. レジ清算、レジ誤差対処	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.4%	16.4%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%
10. カウンター業務	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	23.9%	22.4%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%
11. 予算・売場・稼働計画の作成	40.0%	20.0%	100.0%	75.0%	4.5%	4.5%	75.0%	75.0%	0.0%	0.0%
12. 計画達成の振り返り	40.0%	0.0%	100.0%	25.0%	1.5%	1.5%	100.0%	25.0%	0.0%	0.0%
13. パートの採用・部下の教育・勤務管理、シフト管理	20.0%	0.0%	100.0%	50.0%	7.5%	4.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
14. 会議の主催・参加	20.0%	0.0%	75.0%	0.0%	26.9%	20.9%	75.0%	50.0%	100.0%	0.0%
15. 他企業・組織との交渉	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注：担当する割合の上位5位までを網掛けしている。

## 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2）

と、パート職員の「部門チーフ」の職務内容は、棚卸を除けば、ほぼ同一であることは、職務の分担状況（表 22）からも、また職務評価点の結果（表 17、表 18）からもいえる。

### 4.3 B 生協の特徴（小括）

以上を踏まえ、B 生協の特徴をまとめると、次のようになる。まず、正社員内部での賃金（平均）と職務評価点の比率を見比べると、①配送センターにおいては、役職別に見た職務評価点と、時給の比率はほぼ一致している。役職ごとの仕事の内容と、実際の時給の「相場観」はすでに形成されているといえる。しかし、②等級別にみると、正規職員の下位の等級は、職務評価点に比べると、受け取っている時給のほうが明らかに低い。配送センターでは、「初任給」といういわば「外部労働市場」や世間相場を意識して設定されており、事業所内の実際の仕事内容と必ずしも一致していないことが推測できる。とはいえ、正規職員の内部で見れば、③等級別にみても、職務評価点と時給の比率に大きな乖離はなく、特に管理職以前の、等級の運用において職能資格制度としての性格の強い B 生協においても、職務評価点と時給が矛盾しない点は注目に値する。店舗部門においては、上位の役職の回答がなかったため、役職ごとの職務評価点と時給の比率についてはわからないものの、④等級ごとにみれば、やはり下位等級の時給の低さが目立つ。

以上のように、正規職員内では、役職と賃金の対応関係がおおむねとれているように見えるが、それと乖離しているのが、パートタイム職員の仕事の内容と時給の対応関係である。パート職員の「部門チーフ」といった仕事内容の明確な役職において、正規職員のリーダー・チーフの職務評価点 652.8 点、パート職員の部門チーフ 629.8 点と、ほぼ同じ点数であるにもかかわらず、時給はそれぞれ 2,081 円、1,438 円と差が大きい。

総じて、管理職は役給要素が強いものの、結局、正社員は年齢に伴い賃金が増える傾向にある。他方で、パート職員は勤続年数や年齢と時給額に正規職員ほどの関係は見られない。職務評価点からみれば、配送部門では、「一般担当者」の役職にある正規職員とパート職員はほぼ同じ価値の職務を担っており、店舗でも 8 割程度の仕事をしているが、平均時給をみると、正規職員の半分以下になってしまう点で共通している。役職パートの仕事は役職にふさわしく職務評価点の高いものであり正規職員に近いものの、平均時給で見るとパート職員として処遇されている。賞与を入れても、正社員のリーダーと賃金差が大きいのが現状である。正社員が店舗にほとんど配置されない現在において、店舗のマネジメントは役職パートの果たす役割が大きいものの、処遇と職務の断絶が起きているといえる<sup>7</sup>。

---

7 今回は時給計算に含めていない退職金を入れるとなお、そのギャップは広がる。

## 5. 個別企業の分析：C社

最後に、C生協を分析する。C生協は店舗事業と配達事業、福祉事業を行っている地域生協で、県内に約48万人の組合員がいる。正規職員数は約900名、パート・アルバイト職員数は約2000名である。店舗は県内に約20店舗、配送センターは15箇所ある。C生協は1960年代から70年代にかけ創立された2つの生協が合併し、2010年に現在の組織になった。そのため、調査実施時点では、特に正規職員の賃金額は以前の組織の処遇制度の影響が残っていることに注意が必要である。本調査では、店舗と配送の2つの部門を対象とした。

### 5.1 C生協の人事・処遇制度の特徴：職能資格制度の特徴の強い組織

#### 正規職員の人事・処遇制度

まずは正規職員の人事・処遇制度について整理したい。正規職員は転勤や配置転換が前提の社員と位置付けられている。正規職員の等級と職位、役職は表23のとおりである。B1として入社

表23 C生協における正規職員の等級制度

定義		等級	職層	等級	定義	職位	役職(店舗)	役職(配送)					
政策起案と課題遂行		E3	専門職	管理職	T1	部署の統括	統括部長・部長	統括部長 センター長(大)					
判断業務と企画開発		E2							M3	担当部署の管理	—	—	センター長(小) 副センター長 エリアマネージャー チーフ
企画開発		E1											
			M1	担当部署の監督									
			一般担当職	B3	部下の日常指導	—	一般担当者	一般担当者					
				B2	幅広い日常業務	—							
				B1	日常業務の遂行	—							

注：C生協資料『人事制度 2012年確定版』をもとに筆者作成

なお、上記C生協資料には、配送部門にはチーフの役職記載がなかったものの、本調査では、配送部門の「チーフ」にはM1とM2の職員がついていた。そのため実際には店舗と同様の役職の運用があるとみなし、表中に掲載した。

## 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2）

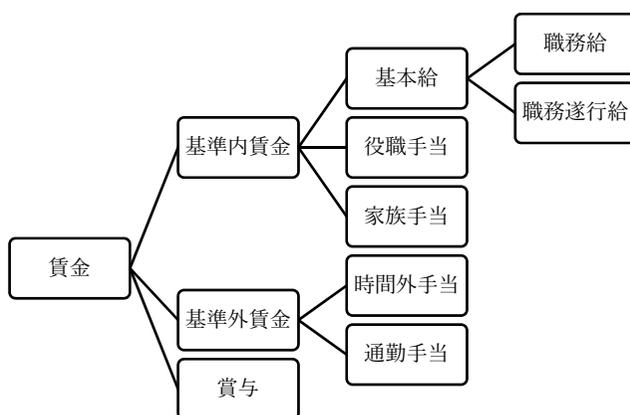
後、人事評価昇格要件を満たしたものは、B2、B3へと昇格する。B3からは、管理職であるM層と、専門職であるE層に分かれている。事業所で役職がつくのはM層で、E層には役職はない。したがってE層の職員は管理職として指導・育成すべき部下を持たず、組織全体をサポートする専任職務とされている。ただし、表23の資料には記載されていなかったものの、配送部門には新規組合員の開拓にほぼ専念している「なかまづくり」という役職が、実際には運用されている。本調査では3人から回答があり、全員E1等級であった。

B3からM1およびE1への昇格には、人事評価に加えて昇格試験に合格し、通信教育の受講、さらに上司の推薦が必要となる。各層（B層、M層、E層）内での昇格には、人事評価で4年連続評価、または直近AA評価をとることが必要で、逆に2年連続C評価となると降格する仕組みとなっている。

B層からはM層かE層に昇格できる。M層は役職任用となるが、役職の空きがなく、人事考課要件等を満たしていた場合、管理者との面接によって本人の希望を確認したうえで、部下のいないE層への昇格となる。そして、M層、E層どちらからでもT層へのさらなる昇格も可能である。事業所内の役職が空いていなくても、E層として昇格・昇給した後でもキャリアアップしていくことが可能な仕組みとなっている<sup>8</sup>。

### 正規職員の賃金制度

正規職員の賃金は、図17のとおりである。基本給の職務給は、表23にある「等級」（B1～T2）



出所：表23に同じ

図17 C生協の正規職員の賃金体系図

<sup>8</sup> 本職務評価調査結果でも、E層の職員は、配送でも店舗でも、事業所内での役職につかず、「一般担当者」としての職務に従事しており、役職もない。したがって、事業所内でのマネジメント職務を担当していない。

ごとに固定額が支払われ、B1の80,000～T2の170,000円の範囲で設定されている。のちに触れる役職手当が支給されるM層と、それがないE層では、職務給の金額が異なる。いずれもE層のほうが同じ等級であれば5000円ほど高い。それが役職手当のないことを一部埋め合わせていると思われる。

次に、職務遂行給がもっとも比重の重い賃金項目である。等級ごとに1～80までの号俸が設定されている。最低額はB1の1号俸95,000円、最高額はT2（役員）の70号俸461,900円である。同じ等級内での最低額と最高額の差はB1で10万円程度（初任給の0-1号俸95,000円、20号俸139,000円、80号俸199,000円）、M1で13万円程度（1号俸149,900円、20号俸は180,300円、80号俸で276,300円）となっている。号俸は人事評価結果で上下し、「期待、計画通り」のA評価で2号俸アップ、最高評価はAAA（「期待・要求を大幅に超える」）で4号俸アップ、逆に「期待、要求を大幅に下回る」C評価で1号俸ダウンである。B1、B2の等級では「期待、要求水準より劣る」B評価であっても1号俸アップするが、それ以上の等級ではA評価以上でない号俸は上がらない。また、M層とE層の等級ごとの職務遂行給を見ると、E1とM1は同額、E2とM2では約2,000円ほどM層が高いものの、E3とM3では逆にE3のほうが2万円ほど高くなる。そうした違いは、次の役職手当の設定金額によると思われる。

役職手当は、「職位」ごとに支払われ、その額は、「主任」5,000円、「係長」10,000円、「課長」は20,000円、「次長」は30,000円、「部長」は60,000円となっている。E層には、職位が当てられないため、役職手当はない。M2、M3は次長または課長に相当し、2～3万円の役職手当がつくが、役職のないE層にはこの手当は支給されない。その分、職務遂行給で同一の等級であればE3のほうに高い金額を設定していることがわかる。したがって、E層を選択し、「職位」や「役職」についていなくとも賃金額で大きく不利になるものではないといえる。

家族手当は、配偶者手当として15,000円、18歳以下の子ども1人につき10,500円、18歳以上で学生の場合22歳以下10,500円、その他の健保扶養者5,000円である。家族手当も基準内賃金に含まれている。なお、本調査で賃金について回答した正規職員66人のうち、家族手当が0円のは37人（56%）、平均は11,507円、最高額は46,500円である。受給者のみの平均額は26,586円で、それを時給に換算すると160円程度となる。5,000円1名、1万円台6人、2万円台9人、3万円台10人、4万円台3人であった。なお、女性正規職員5名のうち、4名が0円、1名が5,000円である。また、住宅手当については、当時制度化を検討中であったため、便宜的に調整給として支給されている。

C生協の資料には、22歳入社後に「基礎的能力」をつけ、29歳～40歳頃からはB2、B3やM1、M2へと習熟してゆき、41歳頃からは「普遍的ビジネス能力」を付けM3やT1層へと昇格するキャリア開発のモデルイメージ図がある。そうした結婚や子どもの成長に合わせたライフプランやキャリア開発が想定されているといえる。等級や号俸のアップには人事評価結果が反映されると

## 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2）

はいえ、勤続年数に応じた昇給や昇格といった側面があるといえるだろう。加えて、調査当時は人事制度の改定時期であり、移行期としての側面が強いことに注意が必要である。

例えば『C生協人事制度』という冊子には、「賃金は職務、役割、責任に基づいて決定されます。したがって、本人給要素（年齢的要素）はなくします」との注意書きもあり、同社の人事制度は「範囲職務職能給での月給制」と説明されている。現在の「職務遂行給」は旧制度の「仕事給+調整給+職務給」から、そして現在の「職務給」は「本人給」から移行させられている。職務給は「職層と等級による賃金」とされている。総じて、役職やポストなどがなくとも、職務遂行能力の伸長によって昇格や昇給が可能な制度であるといえる。

賞与は年2回支給される「不定期賃金」と位置付けられているが、金額は人事部の発行した『C生協人事制度』の冊子にその内容については明らかにされていない。合併後の人事制度において、賞与に関するルールが詳細に決められていないものの、本調査の正規職員の回答を見ると、賞与額が記入されていることから、本稿ではその金額を組み入れ時給の計算をしている。

### パート・アルバイト職員の人事・処遇制度

C生協のパート職員は3区分ある。まずパート職員は、1年契約で週20時間以上働く転勤のない職員で、アルバイト職員は3か月未満、週20時間未満で働く職員である。そして、パート職員と正規職員の間職層として、エクセレント職員が位置付けられている。エクセレント職員は勤務地限定の月給制社員で、管理職を担う、週37.5時間の就業時間の者である。本調査ではエクセレント職員にも調査票を配布したが、1名からのみの回答であったので、これを参考値として取り扱う。したがって、ただし書きのない限りパート・アルバイト職員の分析からはエクセレント

表 24 C生協におけるパート・アルバイト職員の等級制度

職層	雇用区分	等級	定義	役職（店舗）	役職（配送）
マネージャー	エクセレント職員	MP3	上司の指示のもと担当部署の管理	店長（大型）	
		MP2	担当部署のグループの管理	副店長（大型）	
		MP1	担当部署の監督	店長（小型）	
一般担当者	パート職員	P4	担当部署の監督	副店長（小型） チーフ	チーフ
		P3	応用的かつ複雑な判断業務	リーダー、 リーダー的	配送担当
		P2	幅広い日常業務の遂行	一般担当	
		P1	基本的な日常業務の遂行		

注：C生協『人事制度パート職員版』2012年確定版より作成

職員を除いて記述する。

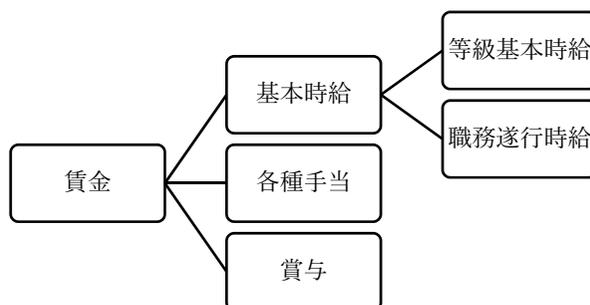
パート・アルバイト職員の等級は表24のとおりである。店舗で働くパート職員はP1から、配送で働く職員はP3に格付けられる。配送部門では、まずP3に格付けられ、P4になると配送チーフとなり、パート職員4、5名のまとめ役になる。チーフは配送作業のほか、ほかのスタッフの配送に同乗し指導したり、代走を担当したりしている。

店舗ではP3以上が管理的な仕事を担っている。P1からP2への昇格は、契約労働時間が「1000時間」を達成すると、その翌月に実施される。また、P1、P2の等級にあるパート職員には人事評価は行われないことになっている。ちなみに目安として、週契約が20時間のP1のパート職員は1年後にP2へと昇格する計算になる。P3、P4等級には本人が希望し、上長の推薦があり資格試験に合格すれば昇格する。さらにP3、P4のパート職員はエクセレント職員へと登用されることも可能である。それには、本人の希望と、人事考課結果と資格試験、所定の通信教育を受講の上、上司推薦が条件となっている。職層上は、P4以上がマネージャー職として位置づけられ、店舗では小型店の副店長、チーフの役職にパート職員がついている。

#### パート・アルバイト職員の賃金制度

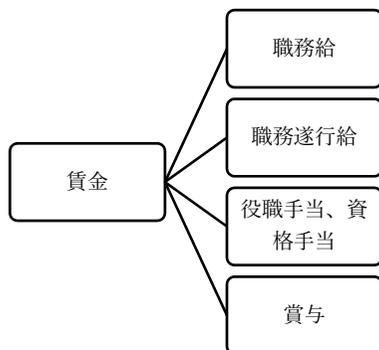
パート・アルバイト職員の賃金は図18のとおりである。時給はP1、P2とP3、P4で異なっている。P1、P2は基本時給のみで構成され、それは等級ごとに号俸が設定されている。P1の1号俸は820円から5号俸840円まで、P2は1号俸845円から10号俸の890円までである。P3とP4等級の基本時給は、等級基本時給（P3が905円、P4が1000円）と職務遂行時給からなる。職務遂行時給は人事考課の評価結果によって加給され、最も良いAAA評価で40円の加給、普通のA評価で20円、B評価で10円、C評価で0円となる。

手当は仕事内容に応じて細かく設定されている。配送担当職員は「配送手当」が支給され、時給に150円が加えられ、店舗の鮮魚部門担当者には「店舗鮮魚部門手当」として20円の加給があ



出所：表24に同じ

図18 C生協のパート・アルバイト職員の賃金体系図



出所：表 24 に同じ

図 19 C 生協のエクセレント職員  
の賃金体系図

る。副店長手当は月に 15,000 円、チーフ手当は月に 5,000 円である。その他に早朝や夕方以降、日曜日祝日などの手当も設定されるなど、通勤手当を除くと 16 種類にもなる。

賞与は基本時給と職務遂行時給と職務に直接関係する手当を足し合わせたものに、契約時間と賞与支給月数を掛け合わせて支払われている。

エクセレント職員の賃金（図 19）は、正規職員の MP1～MP3 等級と対応したもので、職務給と職務遂行給からなっている。職務給は MP1 で 86,000 円、職務遂行給は 1 号俸 134,000 円～20 号俸の 161,550 円あり、金額は省略するがそれぞれ MP2、MP3 等級にも設定されている。役職手当も正規職員に準じて支払われることとなっている。なお、パート職員、エクセレント職員には退職金も支給される。

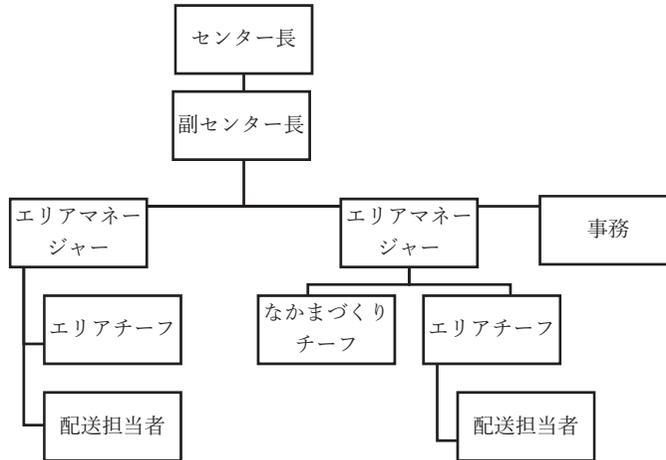
### C 生協の店舗と配送の事業所内の組織図と人事制度

また、店舗と配送の各事業所の組織図は、図 20、21 のとおりである。事業所規模によって組織図の大きさは異なってくるが、この図は中規模のもので例示している。

配送センターでは、配送担当者と事務にのみパート職員がいる。「なかまづくりチーフ」とは、新規組合員の開拓専任職の名称である。本職務評価調査では、「なかまづくりチーフ」は 3 人いたが、すべて役職のない E1 の職員が担当していた<sup>9</sup>。店舗においては、店長と副店長はそれぞれ正規職員が 1 名ずつ配置されているが、チーフ以下は主にパート職員が担当している<sup>10</sup>。

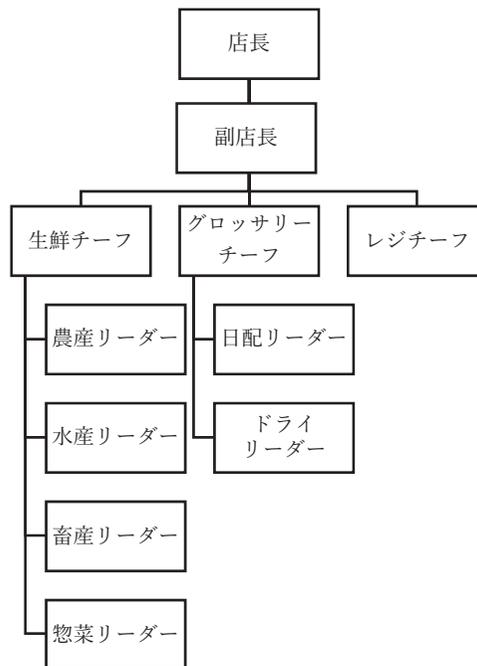
9 その 3 名をさらに詳しく見ると、うち 2 名は配送作業にも従事しており、残り 1 名は新規顧客開拓（新規組合員の獲得）に専念していた。

10 本調査回答者では、店舗の「チーフ」について、正規職員は 1 名で、等級は M1、パート職員は 5 名で、等級は P4 であった。リーダー的は、10 名で P3 を中心に P4 と再雇用者が含まれ、リーダーは 7 名で P3 を中心に P4 もおり、チーフは 5 名での P4 である。



注：C生協資料より作成

図20 C生協の配送センターの組織図



注：C生協資料より作成

図21 C生協の店舗の組織図

C生協人事部資料では、正規職員とパート職員の制度の対応関係は記されていないものの、役職名で見れば、正規職員のB1からB3までが、店舗および配送部門での「一般担当者」であり、パート職員のP1、P2（店舗）、P3（配送）に相当することがわかる。正社員のB2と、パート職

## 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2）

員のP2は、いずれも「幅広い日常業務」と定義されており、この両者には対応関係があるとみて、職務評価点を用いた分析でも注目したい。

また、同様に、資格等級の定義で「担当部署の監督」とあるのは、正規職員のM1と、パート職員のP4とMP1である。さらに、正規職員のM1はパート職員のP4およびMP1、正規職員のM2とM3はパート職員のMP2、MP3と対応関係にある。

また、本調査の該当店舗では、店長、副店長はいずれも正社員が担当している<sup>11</sup>。チーフには、正規職員とP4のパート職員両者が混在している。リーダーの役職は基本的にはP3のパート職員が担当しており、正規職員にはいない。配送部門は図4の体制をとる事業所に配布しており、センター長・副センター長はそれぞれ1名ずつ、エリアマネージャー2名、チーフ3名程度で、これら役職者はすべて正規職員である<sup>12</sup>。配送を担当するのは正規職員とP3のパート職員で、一つの事業所に約10名ずつ配属されている。

### 5.2 C生協の職務評価点の分析

#### 調査結果の概要

本調査は、2012年に正規職員6名、パート職員6名へのインタビューによって職務分析を行い、それに基づき2013年6月にアンケート調査方式によって職務評価を行った。アンケート調査票は配送センター（10か所）で配布し、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、有効回答数は72通（55.8%））。また、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、有効回答数は201通（84.8%））。

職務評価アンケート調査回答者の概要は、表25（配送）、表26（店舗）のとおりである。配送・店舗ともに正規職員は男性比率が高く、パート職員には女性が多い。加えて、店舗のほうが、正規職員、パート職員ともに勤続年数が長いことがわかる。配送部門が比較的最近になって事業が拡大したためと思われるが、正規職員に限っても店舗のほうが勤続年数は長い。このことは、後に見る時給との比較において注意する必要がある。

#### 職務評価点の概要

職務評価点の概要は、表27～30のとおりである。配送、店舗それぞれ2通りの職務評価ファク

---

11 本調査回答者をみると、店長の等級はT1、副店長はM2であった。

12 本調査回答者をみると、正規職員の等級は、センター長は2名でT1、副センター長は2名でM1とM2、エリアマネージャーは8名でM2、エリアチーフは7名でM1を中心にB2～M2、一般担当者は30名で、B1～B3とE1～E3であった。

表25 C生協における職務評価調査回答者の概要（配送部門）

		人数			平均勤続年数		
		男性	女性	合計	男性	女性	合計
総計		50 (69.4%)	22 (30.6%)	72	17.7	7.3	14.5
雇用形態	正規職員	48 (90.6%)	5 (9.4%)	53	18.2	4.8	17.0
	パート職員、アルバイト	2 (10.5%)	17 (89.5%)	19	4.9	8.1	7.7
正規職員の 役職名	一般担当者	26	5	31	18.8	4.8	16.5
	チーフ	7	0	7	11.3	—	11.3
	エリアマネージャー	8	0	8	15.7	—	15.7
	なかまづくり	3	0	3	30.1	—	30.1
	副センター長	2	0	2	21.8	—	21.8
	センター長	2	0	2	23.7	—	23.7
正規職員の 職位	なし	28	5	33	19.9	4.8	17.6
	主任	2	0	2	10.1	—	10.1
	係長	2	0	2	19.7	—	19.7
	課長	6	0	6	17.1	—	17.1
	次長	2	0	2	21.8	—	21.8
	部長	2	0	2	23.7	—	23.7
	その他	2	0	2	7.9	—	7.9
	無回答	4	0	4	12.0	—	12.0
正規職員の 等級	B-1	4	4	8	6.9	1.0	3.9
	B-2	8	1	9	11.7	20.2	12.6
	B-3	8	0	8	25.1	—	25.1
	M-1	6	0	6	11.2	—	11.2
	M-2	10	0	10	17.6	—	17.6
	T-1	2	0	2	23.7	—	23.7
	E-1	8	0	8	26.6	—	26.6
	E-2	1	0	1	25.3	—	25.3
	E-3	1	0	1	25.2	—	25.2
パート職員 の等級	P-3	1	17	18	0.6	8.1	7.7
	アルバイト	1	0	1	9.3	—	9.3

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2）

表 26 C 生協における職務評価調査回答者の概要（店舗部門）

		人数			平均勤続年数		
		男性	女性	合計	男性	女性	合計
総計		16 (8.0%)	185 (92.0%)	201	25.8	12.2	13.2
雇用形態	正規職員	14 (73.7%)	5 (26.3%)	19	26.3	17.6	24.0
	パート職員、アルバイト	2 (1.1%)	179 (98.9%)	181	23.0	12.0	12.1
	エクセレント職員	0	1	1	—	14.1	14.1
正規職員の 役職	一般担当者	5	2	7	21.7	17.2	20.4
	チーフ	0	1	1	—	19.2	19.2
	副店長	3	1	4	26.5	18.0	24.4
	店長	4	0	4	30.1	—	30.1
	その他	2	1	3	29.7	16.2	25.2
正規職員の 職位	役職なし	6	2	8	22.8	17.2	21.4
	係長	0	1	1	—	19.2	19.2
	課長	2	1	3	27.7	16.2	23.8
	次長	1	0	1	28.3	—	28.3
	部長	4	0	4	30.1	—	30.1
	無回答	1	1	2	27.2	18.0	22.6
正規職員の 等級	B-1	0	1	1	—	21.3	21.3
	B-2	0	1	1	—	13.2	13.2
	B-3	2	0	2	18.5	—	18.5
	M-1	0	1	1	—	19.2	19.2
	M-2	4	1	5	27.7	16.2	25.4
	T-1	4	0	4	30.1	—	30.1
	E-1	2	0	2	26.1	—	26.1
	E-2	2	0	2	23.6	—	23.6
	無回答	0	1	1	—	18.0	18.0
パート職員 の等級	P-1	0	35	35	—	3.5	3.5
	P-2	0	66	66	—	11.9	11.9
	P-3	0	24	24	—	14.8	14.8
	P-4	0	7	7	—	17.7	17.7
	再雇用*	0	33	33	—	19.4	19.4
	アルバイト	2	13	15	23.0	8.6	11.0
	無回答	0	1	1	—	7.2	7.2
パート職員 の役職	一般	2	155	157	23.0	11.5	11.6
	リーダー的	0	10	10	—	17.0	17.0
	リーダー	0	7	7	—	13.1	13.1
	チーフ	0	5	5	—	16.9	16.9
	無回答	0	2	2	—	10.6	10.6

注：C 生協資料によると、「再雇用」パートは、上司の指示に沿って、P2 等級の職務を担当する、とされている。

表27 C生協・配送部門における職務評価点（その1）（点数表①：「经营理念の実現に対する責任」あり）

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	899	400	634.2	100.0	52
	パート職員、アルバイト	719	393	562.8	88.7	19
正規職員の役職	一般担当者	755	400	579.5	100.0	30
	チーフ	731	496	595.0	102.7	7
	エリアマネージャー	899	648	802.9	138.5	8
	なかまづくり	710	556	630.0	108.7	3
	副センター長	710	648	679.0	117.2	2
	センター長	892	863	877.5	151.4	2
正規職員の職位	役職なし	755	400	584.4	100.8	32
	主任	561	513	537.0	92.7	2
	係長	807	653	730.0	126.0	2
	課長	899	648	792.2	136.7	6
	次長	710	648	679.0	117.2	2
	部長	892	863	877.5	151.4	2
	その他	863	731	797.0	137.5	2
	無回答	619	496	570.3	98.4	4
正規職員の等級	B-1	706	498	576.9	99.5	8
	B-2	755	400	562.0	97.0	9
	B-3	633	506	577.1	99.6	7
	E-1	710	556	607.1	104.8	8
	E-2	668	668	668.0	115.3	1
	E-3	657	657	657.0	113.4	1
	M-1	731	496	600.5	103.6	6
	M-2	899	648	772.4	133.3	10
T-1	892	863	877.5	151.4	2	
パート職員の等級	P-3	719	393	570.2	98.4	18
	アルバイト	430	430	430.0	74.2	1

注：正規職員の役職「一般担当者」を100として比率を計算している

ターを用い、算出している。点数表①と②を比べると点数表②のほうが高めに算出され、かつ正規職員とパート職員での職務評価点の差が小さくなっている。

また、配送部門（表27、28）では、①雇用形態では正社員100に対して、パート職員は約9割の職務評価点であることがわかる。②正規職員の役職別にみると、「エリアマネージャー」を除くと、役職が上位になるにつれ職務評価点が段階的に上昇する傾向にあることがわかる。③職務評価点の平均が「センター長」に続いて高かった「エリアマネージャー」を詳しくみると、職務評

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2）

表 28 C 生協・配送部門における職務評価点（その2）（点数表②：「経営理念の実現に対する責任」なし）

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	914	418	648.5	100.0	52
	パート職員、アルバイト	749	411	584.0	90.1	19
正規職員の役職	一般担当者	770	418	596.3	100.0	30
	チーフ	738	503	605.1	101.5	7
	エリアマネージャー	914	655	815.9	136.8	8
	なかまづくり	740	582	658.7	110.5	3
	副センター長	706	636	671.0	112.5	2
	センター長	888	863	875.5	146.8	2
正規職員の職位	役職なし	770	418	602.3	101.0	32
	主任	579	531	555.0	93.1	2
	係長	822	660	741.0	124.3	2
	課長	914	655	804.5	134.9	6
	次長	706	636	671.0	112.5	2
	部長	888	863	875.5	146.8	2
	その他	878	738	808.0	135.5	2
	無回答	626	503	580.0	97.3	4
正規職員の等級	B-1	702	524	590.5	99.0	8
	B-2	770	418	577.8	96.9	9
	B-3	659	532	601.6	100.9	7
	E-1	740	582	625.6	104.9	8
	E-2	679	679	679.0	113.9	1
	E-3	672	672	672.0	112.2	1
	M-1	738	503	609.3	102.2	6
	M-2	914	636	782.3	131.2	10
	T-1	888	863	875.5	146.8	2
パート職員の等級	P-3	749	411	591.9	99.3	18
	アルバイト	442	442	442.0	74.1	1

注：正規職員の役職「一般担当者」を100として比率を計算している

評価点の800点以上の高い回答が、9人中5人と半数を超えている。後述する表34をみれば、「エリアマネージャー」は、通常の配達業務に加えて、予算計画の作成や、計画の達成状況の確認、備品管理や金銭管理、人員の育成管理など幅広い管理業務を担当していた。④また、「なかまづくり」は部下なしのE1の正規職員で、主に新規組合員の開拓に携わっているが、職務評価点の高い者は配送も担当しており、また管理的職務の一部も担当しており、職務範囲が広がった。⑤正規職員の職位を見ると、「主任」から「部長」までの職位は、点数の低い次長を除くと、ほぼ段階的に点数が高まっていることがわかる。⑥「次長」2名は「副センター長」である。後述の表34

表29 C生協・店舗部門における職務評価点（その1）（点数表①：「経営理念の実現に対する責任」あり）

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	857	375	653.7	100.0	19
	パート職員、アルバイト	738	298	487.5	74.6	181
	エクセレント職員	354	354	354.0	54.2	1
正規職員の役職	一般担当者	635	375	496.7	100.0	7
	チーフ	632	632	632.0	127.2	1
	副店長	842	600	717.5	144.5	4
	店長	850	752	798.8	160.8	4
	その他	857	632	749.0	150.8	3
正規職員の職位	役職なし	758	375	529.4	106.6	8
	係長	632	632	632.0	127.2	1
	課長	857	632	768.7	154.8	3
	次長	600	600	600.0	120.8	1
	部長	850	752	798.8	160.8	4
	無回答	842	611	726.5	146.3	2
	正規職員の等級	B-1	408	408	408.0	82.1
B-2		375	375	375.0	75.5	1
B-3		577	502	539.5	108.6	2
M-1		632	632	632.0	127.2	1
M-2		857	600	703.4	141.6	5
T-1		850	752	798.8	160.8	4
E-1		758	470	614.0	123.6	2
E-2		635	510	572.5	115.3	2
無回答		842	842	842.0	169.5	1
パート職員の等級	P-1	682	318	484.2	97.5	35
	P-2	719	318	488.0	98.3	66
	P-3	738	318	543.9	109.5	24
	P-4	626	520	572.9	115.3	7
	再雇用	667	298	484.3	97.5	33
	アルバイト	481	298	360.4	72.6	15
	無回答	629	629	629.0	126.6	1
	パート職員の役職	一般	719	298	474.1	95.5
リーダー的		687	408	582.7	117.3	5
リーダー		738	408	571.0	115.0	7
チーフ		626	540	588.2	118.4	10
無回答		548	490	519.0	104.5	2

注：正規職員の役職「一般担当者」を100として比率を計算している

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2）

表 30 C 生協・店舗部門における職務評価点（その2）（点数表②：「経営理念の実現に対する責任」なし）

		職務評価点			比率	人数
		最高点	最低点	平均		
雇用形態	正規職員	868	393	659.2	100.0	19
	パート職員、アルバイト	749	316	500.2	75.9	181
	エクセレント職員	372	372	372.0	56.4	1
正規職員の役職	一般担当者	638	393	513.9	100.0	7
	チーフ	643	643	643.0	125.1	1
	副店長	830	599	710.3	138.2	4
	店長	850	752	795.8	154.9	4
	その他	868	620	753.7	146.7	3
正規職員の職位	なし	773	393	546.3	106.3	8
	係長	643	643	643.0	125.1	1
	課長	868	620	765.7	149.0	3
	次長	603	603	603.0	117.3	1
	部長	850	752	795.8	154.9	4
	無回答	830	599	714.5	139.0	2
正規職員の等級	B-1	426	426	426.0	82.9	1
	B-2	393	393	393.0	76.5	1
	B-3	592	520	556.0	108.2	2
	M-1	643	643	643.0	125.1	1
	M-2	868	599	699.8	136.2	5
	T-1	850	752	795.8	154.9	4
	E-1	773	488	630.5	122.7	2
	E-2	638	540	589.0	114.6	2
	無回答	830	830	830.0	161.5	1
パート職員の等級	P-1	678	336	499.7	97.2	35
	P-2	719	336	499.8	97.3	66
	P-3	749	336	556.0	108.2	24
	P-4	648	508	582.0	113.3	7
	再雇用	678	316	496.6	96.6	33
	アルバイト	503	316	373.9	72.8	15
	無回答	636	636	636.0	123.8	1
パート職員の役職	一般	719	316	487.0	94.8	157
	リーダー的	698	426	594.3	115.7	10
	リーダー	749	426	580.1	112.9	7
	チーフ	648	559	599.8	116.7	5
	無回答	555	508	531.5	103.4	2

注：正規職員の役職「一般担当者」を100として比率を計算している

を見ると、副センター長の職務範囲は、配送を担当せず管理系の職務に限定されており狭い。⑦正規職員の等級を見ると、B1～B3まではほとんど職務評価点に差がなく、M1、M2、T1へと等級の上昇につれ職務評価点も上がっている。

さらに、店舗（表29、30）では、①雇用形態では「正規職員」100に対し、「パート職員」は74.6%であり、職務評価点の差が配送部門に比べると大きいことがわかる。職務内容が雇用形態間で分けられていることが推察できる。②正規職員の役職別にみると、役職が上がるにつれ職務評価点は上昇している。③正規職員の職位別にみると、次長を除けば、ほぼ段階的に点数が高まっている。④職務評価点の低かった1名の次長を詳しく見ると、役職は副店長で、その担当職務をみれば、後述の表35の担当職務のうち、管理職務に当たるもののうち、担当しているのは職務14（「会議の主催・参加」）のみで非常に少ない。管理的職務をほとんど担っていないことが、低い職務評価点に表れていると思われる。⑤正規職員の等級を見れば、B1～B3の下位等級では凸凹があり傾向は不明瞭だが、M1からT1の上層では等級が上がるにつれ職務評価点は上昇している。⑥パート職員の等級を見ると、P1～P4へ等級が上がるにつれ職務評価点も上昇する。また、「再雇用パート」は、P2の職務を担当するとされているが、職務評価点でも両者はほぼ一致している。⑦パート職員の役職をみると、「リーダー的」、「リーダー」、「チーフ」という役職の上昇と職務評価点は一致せず、同じような点数となった。職務内容の分担が、店舗や部門によって異なることが推察される。

### 職務評価点と時給の関係

また、職務評価点と、現在受け取っている時給の関係は表31、表32のとおりである。ここからは表中の正規職員の等級E層の表示位置をこれまでの表とは変え、T層の後にすることで各事業所内でのキャリア展開がわかりやすいようにしている。

配送部門（表31）では、①雇用形態別にみると、「正規職員」と「パート職員」では職務評価点の差はほとんどないにもかかわらず、時給が半分程度であり、職務評価点と時給のギャップが非常に大きいことがわかる。②正規職員の役職ごとにみると、「エリアマネージャー」が点数より低い時給を、「なかまづくり」は点数よりも高い時給を受け取っているが、これらを除き職務評価点と時給の比率に大きな差はほぼない。総じて、職務評価点の比に近い時給を正規職員は受け取っている。③正規職員の職位を見ると、「課長」が職務評価点の比より低い時給を、「次長」が高い時給をうけて取っている。④正規職員の等級をみれば、B1の最下等級でかなり低い時給を受け取っていることを除くと、職務評価点と時給の比はかなり似通っており、職務評価点通りの時給を受け取っていることがわかる。

店舗部門（表32）では、①雇用形態別にみると、「パート職員」は職務評価点よりかなり低い時給を受け取っていることがわかる。②正規職員の役職別にみると、「チーフ」と「副店長」が職

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2）

表 31 C 生協（配送部門）における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給

配送部門		時給 (平均)	職務 評価点 (平均)	時給の 比率	職務評価 点の比率	時給と職務 評価点の 比率の差
雇用形態	正規職員	2299	634.2	1.09	1.09	-0.01
	パート職員、アルバイト	1201	562.8	0.57	0.97	-0.40
正規職員の役職	一般担当者	2115	579.5	1.00	1.00	0.00
	チーフ	2143	595.0	1.01	1.03	-0.01
	エリアマネージャー	2497	802.9	1.18	1.39	-0.20
	なかまづくり	2952	630.0	1.40	1.09	0.31
	副センター長	2881	679.0	1.36	1.17	0.19
	センター長	3140	877.5	1.48	1.51	-0.03
正規職員の職位	役職なし	2170	584.4	1.03	1.01	0.02
	主任	1882	537.0	0.89	0.93	-0.04
	係長	2940	730.0	1.39	1.26	0.13
	課長	2514	792.2	1.19	1.37	-0.18
	次長	2881	679.0	1.36	1.17	0.19
	部長	3140	877.5	1.48	1.51	-0.03
	その他	2364	797.0	1.12	1.38	-0.26
	無回答	—	570.3	—	—	—
正規職員の等級	B-1	1462	576.9	0.69	1.00	-0.30
	B-2	2017	562.0	0.95	0.97	-0.02
	B-3	2105	577.1	1.00	1.00	0.00
	M-1	2127	600.5	1.01	1.04	-0.03
	M-2	2621	772.4	1.24	1.33	-0.09
	T-1	3140	877.5	1.48	1.51	-0.03
	E-1	2851	607.1	1.35	1.05	0.30
	E-2	—	668.0	—	1.15	—
	E-3	—	657.0	—	1.13	—
パート職員の等級	P-3	1197	570.2	0.57	0.98	-0.42
	アルバイト	1284	430.0	0.61	0.74	-0.13

注：時給及び職務評価点の比率は、正規職員の「一般担当者」を100にして計算している。比率の差は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を引いている。

表32 C生協(店舗部門)における職務評価調査回答者の職務評価点と平均時給

店舗部門		時給 (平均)	職務評価点 (平均)	時給の 比率	職務評価点 の比率	時給と職務評価 点の比率の差
雇用形態	正規職員	2864	653.7	1.15	1.32	-0.17
	パート職員、アルバイト	1084	487.5	0.43	0.98	-0.55
	エクセレント職員	1334	354.0	0.53	0.71	-0.18
正規職員の 役職	一般担当者	2494	496.7	1.00	1.00	0.00
	チーフ	2354	632.0	0.94	1.27	-0.33
	副店長	2807	717.5	1.13	1.44	-0.32
	店長	3600	798.8	1.44	1.61	-0.16
	その他	2994	749.0	1.20	1.51	-0.31
正規職員の 職位	役職なし	2594	529.4	1.04	1.07	-0.03
	係長	2354	632.0	0.94	1.27	-0.33
	課長	2843	768.7	1.14	1.55	-0.41
	次長	3066	600.0	1.23	1.21	0.02
	部長	3600	798.8	1.44	1.61	-0.16
	無回答	2285	726.5	0.92	1.46	-0.55
正規職員の 等級	B-1	2127	408.0	0.85	0.82	0.03
	B-2	1726	375.0	0.69	0.75	-0.06
	B-3	2378	539.5	0.95	1.09	-0.13
	M-1	2354	632.0	0.94	1.27	-0.33
	M-2	2926	703.4	1.17	1.42	-0.24
	T-1	3600	798.8	1.44	1.61	-0.16
	E-1	3098	614.0	1.24	1.24	0.01
	E-2	2891	572.5	1.16	1.15	0.01
	無回答	2285	842.0	0.92	1.70	-0.78
パート職員 の等級	P-1	1012	484.2	0.41	0.97	-0.57
	P-2	1093	488.0	0.44	0.98	-0.54
	P-3	1212	543.9	0.49	1.09	-0.61
	P-4	1287	572.9	0.52	1.15	-0.64
	再雇用	1061	484.3	0.43	0.97	-0.55
	アルバイト	950	360.4	0.38	0.73	-0.34
	無回答	—	629.0	—	1.27	—
パート職員 の役職	一般	1062	474.1	0.43	0.95	-0.53
	リーダー的	1244	582.7	0.50	1.17	-0.67
	リーダー	1208	571.0	0.48	1.15	-0.67
	チーフ	1253	588.2	0.50	1.18	-0.68
	無回答	—	519.0	—	1.04	—

注：時給及び職務評価点の比率は、正規職員の「一般担当者」を100にして計算している。比率の差は、「時給の比率」から「職務評価点の比率」を引いている。

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2）

表 33 C 生協の正規職員の同一役職・等級の部門間の比較

		職務評価点（平均）			時給（平均）		
		配送部門	店舗部門	比	配送部門	店舗部門	比
正規職員の職位	役職なし	584.4	529.4	0.91	2170	2594	1.20
	主任	537.0	—	—	1882	—	—
	係長	730.0	632.0	0.87	2940	2354	0.80
	課長	792.2	768.7	0.97	2514	2843	1.13
	次長	679.0	600.0	0.88	2881	3066	1.06
	部長	877.5	798.8	0.91	3140	3600	1.15
正規職員の等級	B-1	576.9	408.0	0.71	1462	2127	1.45
	B-2	562.0	375.0	0.67	2017	1726	0.86
	B-3	577.1	539.5	0.93	2105	2378	1.13
	M-1	600.5	632.0	1.05	2127	2354	1.11
	M-2	772.4	703.4	0.91	2621	2926	1.12
	T-1	877.5	798.8	0.91	3140	3600	1.15
	E-1	607.1	614.0	1.01	2851	3098	1.09
	E-2	668.0	572.5	0.86	—	2891	—
	E-3	657.0	—	—	—	—	—

注：「比」は、職務評価点と時給のそれぞれの数値を、「店舗部門」を「配送部門」で除したものである。

務評価点よりも低い時給であることがわかる。③正規職員の職位をみると、全体的に職務評価点よりも低い時給をそれぞれの職員の正規職員が受け取っていることがわかる。ところが、④正規職員の等級をみると、M1 から T1 の管理職等級で、職務評価点よりも低い時給であるが、下位の等級では時給と職務評価点の比のバランスはとれている。⑤パート職員の等級をみると、職務評価点と時給の比の差が、上位等級になるにつれ拡大している。同様に、⑥パート職員の役職別にみても、上位役職になるにつれ、職務評価点と時給の差が拡大している。店舗では、管理的仕事にパート職員がつけばつくほど、実際の仕事に見合わない低い賃金となり格差が拡大しているといえる。

表 33 には、正規職員について、同一の役職や等級ごとに職務評価点と時給を、部門間で比較したものである。職務評価点は、職位や等級ごとで見ると配送部門のほうが高いものの、その差は比較的小さい。しかし時間給は逆に店舗のほうが高く、その差も大きい。C 生協は異なる生協が 2010 年に合併して誕生したため、とくに賃金額は前身の組織での処遇が強く反映されていることに留意すべきであるとはいえ、店舗部門のほうが平均年齢や平均勤続年数が長いことが、平均時給が高くなる原因となっていると思われる。この点は、職務の序列をベースに正規職員と非正規職員の人事・処遇制度を再設計する際に重要な論点である。配送と店舗という異なる事業所間で、職位や等級ごとの職務評価点の乖離はそれほど大きくないため、両事業所の職位等の序列を

共通化することは比較的容易にできそうであるが、それと賃金額の当てはめについては、注意が必要であるといえる。

なお、C生協の正規職員とパート・アルバイト職員の時給の計算は次のように行った。まず、正規職員の平均時給は、1か月の総支給額から残業手当と交通費を減じたものに1か月分の賞与（年間で受け取っている賞与額を12で除したものを、1か月の賃金と計算）を加えたものを、1か月分の収入と考えた。それを1か月の出勤日数に1日の所定労働時間の7時間45分を乗じ、1か月の残業を除く総労働時間を算出し、これらを用いて時給を計算した。パート職員の時給は、1か月の総支給額から交通費を減じたものに、年間賞与総額を1か月分に除したものを加え、1か月の総労働時間で除し算出した。

### 職務評価点と勤続、年齢、役職、雇用形態による相違（散布図）

さらに、算出された職務評価点を用いてC生協を分析してゆこう。図22～24は配送部門、図25～27は店舗部門で雇用形態別にみた勤続年数や年齢等と職務評価点の関係を散布図で示したものである。

配送部門の状況を見れば、正規職員は役職ごとに時給が上がるというよりも、勤続年数（図22）や年齢（図23）が高まるにつれ、賃金が上昇している傾向にあることがわかる。職務評価点と時給の関係（図24）をみると、役職ごとに職務評価点が増加しており、よりはっきりとグループを形成していることがわかる。言い換えると、役職で把握できる職務の価値の高さは、年齢や勤続に基づき支給される賃金には反映されていないため、役職上位者には職務の価値に見合った賃金を提供できていない。

店舗部門の状況を見れば、年齢や勤続が増えるにつれ正規職員の時給は高まっている。パート職員をみると勤続の上昇は時給の上昇にほとんど関係がなく、また役職が「リーダー的」、「リーダー」、「チーフ」と上位になっても時給にはほとんど反映されていないことがわかる。しかし、興味深いのは、図27によれば、正規職員は、副店長の2名を除くと、職務評価点が増加すると、時給も上昇する右上がりの線を描いている点である。なお、この副店長2名は、図26、27を見ると勤続や年齢に応じた時給を受け取っているが、それは職務の価値からすると低いといえるだろう。とはいえ、全体的にみると店舗の正規職員は役職や職務評価点の上昇に合わせて時給も上昇している。しかし、パート職員にはそのような関係は見られず、役職の上昇や勤続年数の長期化、年齢の高まりと時給の上昇といった関係性はない。

### 職務の分担状況

では、実際にどのような職務をそれぞれの労働者は担当しているのだろうか。配送部門、店舗部門の職務の担当状況をまとめたものが、表34、35である。配送部門（表34）をみると、エリ

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2）

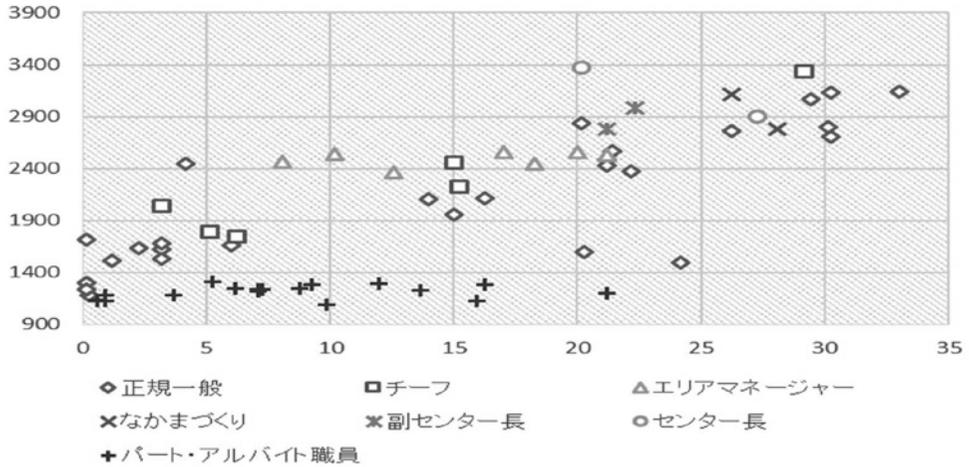


図 22 C 生協・配送部門における雇用形態別に見た勤続年数と時給

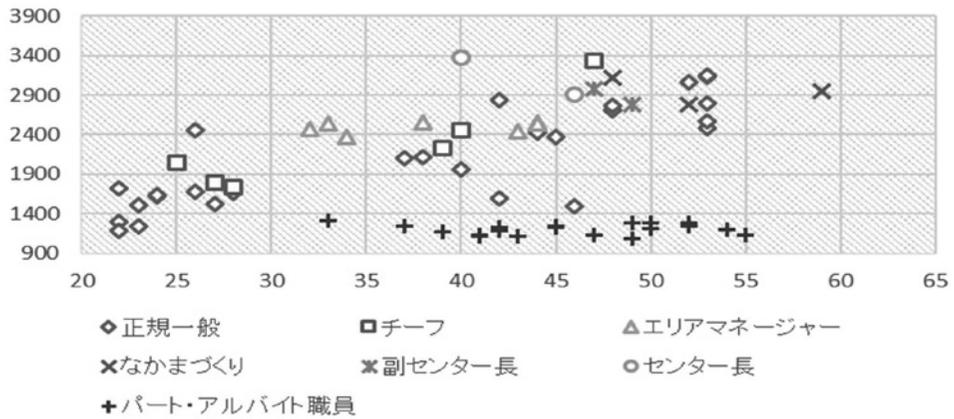


図 23 C 生協・配送部門における雇用形態別に見た年齢と時給

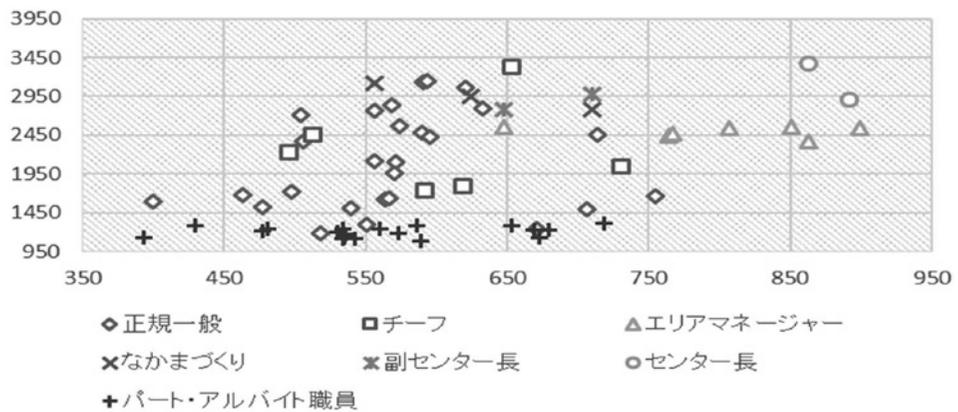
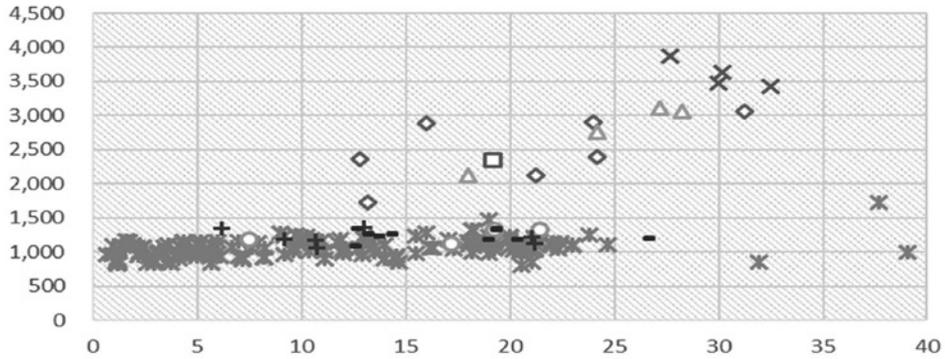
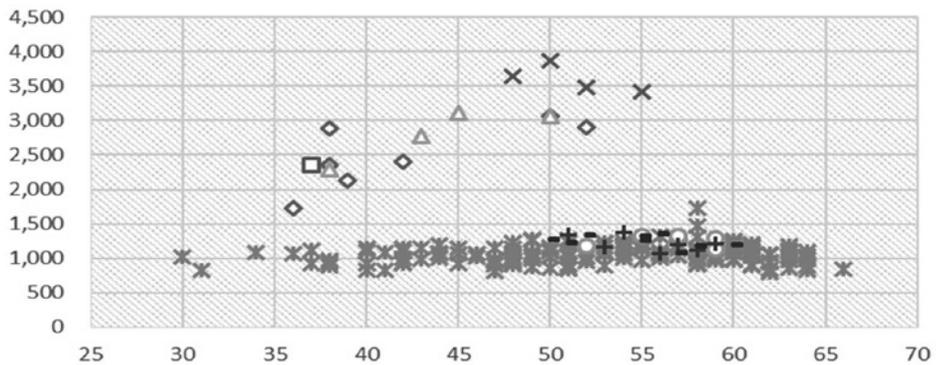


図 24 C 生協・配送部門における雇用形態別に見た職務評価点と時給



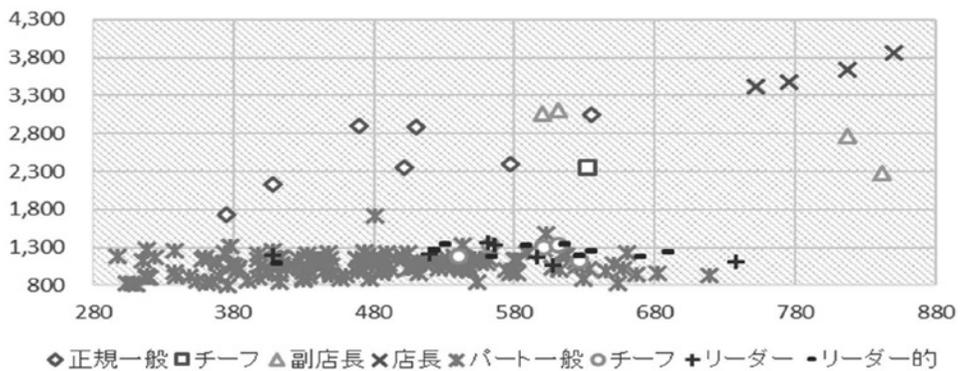
◆正規一般 □チーフ ▲副店長 ×店長 \*パート一般 ○チーフ +リーダー -リーダー的  
 注：パート一般で、時給が1700程度と高い1名は、アルバイトとして採用された男性である。

図25 C生協・店舗部門における雇用形態別にみた勤続年数と時給



◆正規一般 □チーフ ▲副店長 ×店長 \*パート一般 ○チーフ +リーダー -リーダー的

図26 C生協・店舗部門における雇用形態別にみた年齢と時給



◆正規一般 □チーフ ▲副店長 ×店長 \*パート一般 ○チーフ +リーダー -リーダー的

図27 C生協・店舗部門における雇用形態別にみた職務評価点と時給

表34 C 生協の雇用形態・役職別に見た「担当している仕事」の割合（配送部門）

仕事の分類	正規職員 N=52		パート職員・ アルバイト N=19		一般担当者 N=30		チーフ N=7		エリア マネージャー N=8		なかまづくり N=3		副センター長 N=2		センター長 N=2	
	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事	担当の 仕事	主要な 仕事
1. 配達準備作業	75.0%	26.9%	89.5%	63.2%	83.3%	36.7%	57.1%	28.6%	75.0%	12.5%	33.3%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%
2. 配達作業	84.6%	69.2%	100.0%	100.0%	90.0%	83.3%	100.0%	100.0%	87.5%	37.5%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
3. 配達に関わる事務 作業	88.5%	63.5%	100.0%	94.7%	93.3%	76.7%	71.4%	57.1%	100.0%	37.5%	66.7%	50.0%	50.0%	100.0%	0.0%	0.0%
4. 配達後の後片付け 作業	76.9%	25.0%	89.5%	63.2%	90.0%	33.3%	85.7%	42.9%	62.5%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
5. 組合員活動の支援	44.2%	13.5%	63.2%	10.5%	40.0%	13.3%	28.6%	28.6%	75.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	50.0%	50.0%
6. 利用(者)拡大活動	90.4%	67.3%	84.2%	63.2%	93.3%	80.0%	85.7%	71.4%	75.0%	50.0%	100.0%	33.3%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%
7. 共済事業の拡大活 動	86.5%	63.5%	89.5%	68.4%	90.0%	73.3%	57.1%	57.1%	100.0%	62.5%	100.0%	66.7%	100.0%	50.0%	0.0%	0.0%
8. 新規組合員の獲得 活動	75.0%	46.2%	57.9%	21.1%	76.7%	50.0%	57.1%	57.1%	75.0%	37.5%	100.0%	66.7%	50.0%	100.0%	0.0%	0.0%
9. 計画、予算の作成	53.8%	34.6%	36.8%	0.0%	46.7%	23.3%	28.6%	14.3%	100.0%	75.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
10. 計画達成の振り返 り	48.1%	17.3%	42.1%	0.0%	43.3%	0.0%	28.6%	14.3%	75.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
11. 安全・衛生管理、 備品管理、施設管 理、車両管理、金銭 管理	46.2%	7.7%	21.1%	0.0%	36.7%	3.3%	28.6%	0.0%	75.0%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%	100.0%	50.0%	100.0%
12. 人員の育成・管理、 勤怠管理、人事評 価、ソフト作成	32.7%	23.1%	5.3%	0.0%	10.0%	0.0%	28.6%	14.3%	100.0%	87.5%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
13. 会議の主催・参加	46.2%	13.5%	21.1%	0.0%	33.3%	3.3%	28.6%	0.0%	75.0%	37.5%	66.7%	33.3%	100.0%	100.0%	50.0%	50.0%
14. 他企業・組織との 交渉	15.4%	1.9%	5.3%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	37.5%	12.5%	0.0%	0.0%	50.0%	100.0%	0.0%	0.0%

注：担当する割合の上位5位までを網掛けしている。

表35 C 生協の雇用形態・役職別に見た「担当している仕事」の回答割合（店舗部門）

仕事の分類	雇用形態				正規職員の役割				パート職員のポスト名							
	正規職員		パート職員		パート		副店長		店長		一般		リーダー		チーフ	
	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事	担当の仕事	主要な仕事
1. 加工、調理、パッケージ付け	47.1%	35.3%	44.1%	39.0%	71.4%	42.9%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	44.2%	39.0%	71.4%	71.4%	0.0%	0.0%
2. 発注管理、荷受・検品・保管	52.9%	47.1%	75.7%	67.2%	57.1%	57.1%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	76.6%	68.2%	85.7%	85.7%	75.0%	50.0%
3. 備品等の安全・衛生管理、清掃	52.9%	35.3%	66.1%	42.4%	71.4%	42.9%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	66.2%	44.2%	85.7%	28.6%	75.0%	25.0%
4. 挨拶、対応・販売促進、苦情対応	70.6%	35.3%	88.1%	71.2%	71.4%	42.9%	100.0%	100.0%	33.3%	0.0%	86.4%	70.8%	100.0%	57.1%	100.0%	100.0%
5. 棚割表作成・修正	29.4%	17.6%	34.5%	20.9%	42.9%	28.6%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	31.2%	20.8%	57.1%	0.0%	50.0%	50.0%
6. 陳列作業、鮮度管理、売り切り作業	76.5%	47.1%	87.0%	71.2%	85.7%	71.4%	0.0%	100.0%	66.7%	33.3%	87.0%	73.4%	100.0%	57.1%	75.0%	75.0%
7. 棚卸	64.7%	5.9%	50.8%	25.4%	57.1%	14.3%	0.0%	100.0%	33.3%	0.0%	48.1%	26.6%	42.9%	14.3%	75.0%	0.0%
8. レジ機稼働準備、金銭の授受、稼働中の金銭管理	35.3%	23.5%	26.0%	22.6%	14.3%	14.3%	100.0%	33.3%	33.3%	33.3%	24.7%	22.1%	28.6%	28.6%	50.0%	25.0%
9. レジ清算、レジ誤差対処	52.9%	29.4%	18.6%	15.3%	42.9%	28.6%	100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	17.5%	14.9%	14.3%	14.3%	50.0%	25.0%
10. カウンター業務	47.1%	17.6%	24.3%	14.7%	14.3%	14.3%	100.0%	66.7%	66.7%	0.0%	24.0%	13.6%	14.3%	14.3%	50.0%	50.0%
11. 予算・売場・稼働計画の作成	52.9%	41.2%	15.3%	6.2%	14.3%	14.3%	0.0%	66.7%	100.0%	100.0%	9.7%	3.9%	42.9%	14.3%	75.0%	0.0%
12. 計画達成の振り返り	58.8%	35.3%	9.6%	2.8%	28.6%	14.3%	0.0%	66.7%	100.0%	100.0%	6.5%	1.9%	28.6%	0.0%	50.0%	0.0%
13. パートの採用・部下の教育・勤務管理、シフト管理	52.9%	29.4%	29.9%	12.4%	14.3%	0.0%	100.0%	33.3%	100.0%	100.0%	22.7%	7.1%	85.7%	57.1%	100.0%	50.0%
14. 会議の主催・参加	76.5%	29.4%	51.4%	15.3%	42.9%	0.0%	100.0%	100.0%	33.3%	100.0%	45.5%	12.3%	100.0%	57.1%	100.0%	50.0%
15. 他企業・組織との交渉	23.5%	17.6%	3.4%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%

注：担当する割合の上位5位までを網掛けしている。

## 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2）

アマネージャー以外の役職者を除くと、正規職員、パート職員が担当している職務内容はほとんど同じで、管理的業務以外の配送業務全般を担当していることがわかる。いわゆる加入者を獲得するための営業活動である、「利用（者）拡大」や「共済事業の拡大活動」は、パート職員であっても多くが従事している。また「計画、予算の作成」や「計画達成の振り返り」の職務も、役職についていない正規職員でも担当割合が低く、仕事内容からみれば、雇用形態間にほとんど差はない。

店舗の状況を見ると（表35）、役職のない職員は、雇用形態にかかわらず、表中の職務1～7の通常職務を担当していることがわかる。役職につくと、職務11～15の管理的職務を担当している。「チーフ」を担当する正規職員とパート職員を比べても、配置部署がレジ部門か否かによる違いを除けば、管理的職務の担当状況にも差はみられない。パート職員の役職別にみても、「リーダー的」、「リーダー」、「チーフ」間で担当職務はほとんど同じである。これは、表29、30、31で示したとおり、パート職員の役職別にみても、職務評価点はほとんど同じであったこととも整合している。パート職員の役職ごとの職務内容が十分整理されず、店舗や部門によって異なることが推察できる。あるいは、3つの生協が統合された現在に至ることが影響しているのかもしれない。

### 5.3 C生協の特徴（小括）

本稿で明らかとなったC生協の特徴は次のとおりである。

C生協は、役職がなくとも上位等級に昇格する仕組みを持ち、賃金面においても役職の有無が不利に働かない、いわゆる職能資格制度の側面の強い組織である。

正規職員を見れば、配送・店舗両部門において、役職ごと、職位ごとに、職務評価点が上昇しており、特に上位等級ではそうした傾向が明瞭である。時給額と職務評価点の関係をみると、配送部門では職務評価点に見合った時給を正規職員が受け取っていることがわかった。店舗では、役職のない専門職のE層が「一般担当者」に多数所属しているため、「一般担当者」の平均時給が高く算出された。そのため、正規職員の役職と職位でみると、職務評価点に比べると時間給が低い傾向になることがわかる。加えて、正規職員について、同一の役職や等級ごとにみた職務評価点と時給を、配送と店舗の両部門で比較すると、時給額の部門間の差が大きいのに比べると、職務評価点の比の差は小さいこともわかった。つまり、職種の違いがあるにもかかわらず役職ごと、あるいは等級ごとに職務の価値に大きな違いはないということである。本調査の回答者の平均勤続年数や平均年齢が、店舗部門のほうが明らかに高いことは、時給額の差に表れていると思われる。

役職のないE層に注目すると、E層は店舗であれ配送であれ、一般担当者としての職務を担当

しており、したがって、役職者である M 層よりも職務範囲は狭い。そのため、職務評価点は M 層より低めである。しかし、職能資格制度の運用の下で賃金額に差はないため、職務評価点に比べると時給は高い。

他の生協と同様に、パート職員の職務評価点は、正規職員の一般担当者と比べると 9 割程度の価値の職務を担当しているのにもかかわらず、時給は半額かそれ以下となっており、職務の価値と時給の乖離が著しい。

制度上、店舗において同じチーフとしての役割を果たすことが想定されている正規職員の M1 と、パート職員の P4 は、職務評価点をみると、それぞれ 632.0 点、588.2 点であった。平均時給をみると、2,354 円と 1,287 円であり、かなり差がある。配送部門の正規職員の M1 の職務評価点は 600.5 点、平均時給は 2,127 円である。パート・アルバイト職員の賃金は、地域の時給相場に強く規定される。そのため、組織内でみても、職務の価値と賃金額は見合わなくなる。例えば時給の地場相場の高い店舗では、役職についていないパートの時給も高くなるが、そうでない店舗では、役職に就き、職務内容が高度であっても時給が低くなるため、両者を比較すると、職務評価点と役職と、時給額のバランスが取れなくなってしまう。C 生協のパート・アルバイト職員の職務評価点と時給が、役職別に見ても大差ないということは、そうした状況が背景にあると考えられる。職務の序列をベースにした人事・処遇制度を構築する際の論点となるだろう。

## 6. まとめ

本稿は、前稿（その 1）に引き続き、小売・流通業を対象と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ることによって、小売業（生協）の人事・処遇制度の検討を行ってきた。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、そしてその仕事の難易度や責任の程度や違いがあるのかについて、職務評価調査によって明らかにするとともに、実際に受け取っている賃金額とどのような関係にあるのかを明らかにした。3つの生協のそれぞれの特徴は、各章ごとにまとめてあるため、ここでは、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手段として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るにあたって留意すべき点や論点を整理したい。

本稿によって明らかとなったことは、組織によって異なる人事・処遇制度であったとしても、正規職員については、役職別に見た職務評価点と時給額には現状でほとんど差がないということであった。その意味においてすでに職務評価点と賃金の対応関係はある程度ついていると評価できる。本稿の分析結果が示唆することは、小売・流通業においては、役職が職務の価値を示す代理指標として通用しうるのではないかと、ということである。小売・流通業のように、職務内容が

## 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2）

標準化され、役職によってすべき仕事や権限等が明確にしやすい産業においては、職務を基準にした処遇制度の導入はかなり親和性が高いといえる。しかし、そのうえで考えるべき点は、①役職のない一般担当者内での賃金と職務評価点の乖離や、賃金額が分散しすぎていることに対する対応が必要なこと、②世間相場に規定される初任給が、実際に担当している職務評価点よりも低いことをどう評価するかといった課題があることである。したがって、実際の賃金・処遇制度を設計するにあたっては、役職のない一般担当者に適用される賃金額の幅をより広く取ること、さらに、評価等を用いて賃金額を決定する範囲職務給制度による解決が考えうる。また、職務評価点の算出に加えて、職務を遂行する密度なども評価する仕組みも併せることが必要であろう。

このように、役職が職務の価値を示す代理指標として通用しうるとしても、一般担当者とパート職員間での職務の価値と実際の賃金の間にある、大きすぎる格差をいかに縮めるかは、やはり大きな課題であることも明らかとなった。

本稿で明らかになったように、内部労働市場で決定される賃金は、当初想定していた以上に職務評価点と近い水準にある。このことは、企業内の「公平性」を保つ要素として、職務内容の高低、つまり役職に示される責任の度合いや知識等の大きさが、かなり大きな比重を占めていると考えることができることを示している。その意味で、内部労働市場の賃金水準は、職務の価値によって一定程度序列化され決定されているともいえるのではないだろうか。他方で、パート・アルバイトの賃金水準は、外部労働市場で決定された職務別賃金であると一般に評されることが多い。しかし彼らの賃金水準は、内部労働市場で形成されている「公平性」の基準（職務の価値の高低を賃金額に反映させたほうが公平であるという企業内にある論理）からは外されている。彼らの賃金は、職務別賃金ではなく、単なる地域相場であり、職務価値が反映されているとは言えないものである。そしてその地域相場は、近年ますます最低賃金の額に強く規定されるようになっていく。

正社員の処遇は内部労働市場で決定されているため職務とは切り離されており、他方で非正社員の処遇は外部労働市場の職務に応じた賃金であるから、両者の処遇の均衡や均等を共通の尺度で図ることは困難である、というステレオタイプの議論は精査しなおす必要がある。そして、正社員の処遇が、すでに職務の価値の高低にかなりの程度対応しているとするならば、その企業内の公平性の基準を、パート・アルバイト労働者にも拡張させることは、それほど困難ではないのではないだろうか。

### 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  
大槻奈巳（2015）『職務格差女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房

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、85-105頁

禿あや美 (2018a) 「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、33-46頁

禿あや美 (2018b) 「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)」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第26号、103-120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・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