

「同一労働同一賃金」が
食品スーパーマーケットの経営に
与える影響について

2016年12月



一般社団法人 **日本スーパーマーケット協会**

— 目 次 —

ご 挨拶	3
------------	---

一般社団法人日本スーパーマーケット協会
会長 川 野 幸 夫

「同一労働同一賃金」が食品スーパーマーケットの経営に与える影響について

松本大学総合経営学部総合経営学科
教授 上 野 隆 幸

第1章 はじめに	5
----------------	---

第2章 同一労働同一賃金とは	6
----------------------	---

第3章 同一労働同一賃金の実現に向けた厚生労働省の ガイドラインの特徴	9
--	---

第4章 概算に基づく同一労働同一賃金の経営への影響	16
---------------------------------	----

第5章 終わりに	27
----------------	----

ご 挨拶

一般社団法人日本スーパーマーケット協会
会 長 川 野 幸 夫

日頃は、私ども一般社団法人日本スーパーマーケット協会の活動に、格別のご理解・ご協力をいただきましてありがとうございます。

さて、現在、安倍内閣では、働き方改革の推進ということで、特に同一労働同一賃金問題が大きく採り上げられております。少子高齢化が進むなかで、食品スーパーマーケット業界は、深刻な人手不足の状況が続いており、働き手の確保とそのための労働環境・労働条件の改善は急務となっております。食品スーパーマーケット業界といたしましても、自らの問題として真摯に受け止め、具体的に検討を進めて行きたいと考えております。しかしながら一方において、食品スーパーマーケット企業の利益率は平均1～2%と低く、特に中小零細企業の経営基盤は脆弱であるところから、これら働き方改革の実現に伴って、急速に人件費コストがアップするようなことがあれば、企業維持にも甚大な影響を及ぼす懸念もあります。そこで働き方改革の実現に当たっては、そのコストアップを賄う原資であります生産性の向上についても十分に留意し、車の両輪としてバランスよく施策を進める必要があります。

そこで先ずは、この同一労働同一賃金問題が経営に及ぼす影響を具体的に理解する必要があるということで、4月に協会内に検討委員会を設置し、座長を松本大学の上野先生にお願いして検討してまいりました。その結果、現在の厚生労働省のガイドラインに則って試算した場合でも、前提条件によっては、人件費の大幅な増加により極めて大きな影響が避けられないことが明らかになりました。

新聞報道等によりますと、一部では、正規と非正規の格差を大幅に縮めるという議論もあるようですが、仮にそのような格差是正を短期間に実施いたしますと、多くの小売企業、食品スーパーマーケット企業は厳しい経営状況に追い込まれ、最悪、企業維持が困難になる事態も予想されます。当然のことではありますが、この格差是正は、企業が存続して初めて実現できる話であり、企業が潰れ、雇用が維持できない事態は、本末転倒であり、それこそ「角を矯めて牛を殺す」ことになりかねません。

食品スーパーマーケット企業に勤務している非正規雇用の従業員は主婦のパートタイマーが中心であります。私ども食品スーパーマーケット企業の経営は、主婦のパートタイマーに大きく依存しており、その待遇改善に取り組むことに吝かではありませんが、その実現に当たっては、各企業の収益力や生産性のアップ、働き手の側に立った政策などとのバランスをよく考えながら検討していただきますよう関係各方面のご理解を強くお願いいたしたいところであります。今般、上野先生に検討委員会の報告書をまとめていただきました。これを業界関係者はもとより、内外の関係の皆様幅広くご高覧いただきまして、この問題について一層ご理解を深めていただく一助となれば幸いです。どうぞよろしくお願い申し上げます。

「同一労働同一賃金」が食品スーパーマーケットの 経営に与える影響について

松本大学総合経営学部総合経営学科
教授 上野隆幸

第1章 はじめに

働き方をめぐる議論が活発になされている。働き方改革とも呼ばれ、日本の従来の伝統的な働き方を変革しようとするもので、ワークライフバランスの実践や長時間労働の是正など、今後の日本の経済成長には欠かせない取り組みといえよう。

その議論の一つに、「同一労働同一賃金」がある。日本では正社員と非正規従業員の賃金決定方式が異なり、一般的には正社員よりも非正規従業員は賃金などの待遇の面で不利である。これを是正し、雇用形態の違いによる待遇格差をなくすことが、同一労働同一賃金の実現によるメリットであろう。

他方、同一労働同一賃金の実現は、実質的に非正規従業員の賃上げを意味するため、総額人件費が増加することは容易に想像できる。同一労働同一賃金の実現に消極的な企業もあるが、それはこの人件費の増加、すなわち経営への影響を危惧してのことであろう。

特に、主婦を中心としたパートタイマー等の非正規従業員の労働に大きく依存している小売業界では、この問題は大きな関心のあるテーマであり、昨今の深刻な人手不足や最低賃金の引き上げも含めて考えると、この問題の帰趨は企業経営に甚大な影響を与えかねない。

しかし、これまでのところ同一労働同一賃金の実現が経営にどの程度の影響を与えるかについての具体的な事例研究は乏しい。そこで本稿では一般社団法人日本スーパーマーケット協会の依頼のもと、会員企業2社の協力を得て、食品スーパーマーケット企業の経営に対する影響を試算した結果をまとめたものである。

第2章 同一労働同一賃金とは

2.1 同一労働同一賃金と法律

ところで同一労働同一賃金とは何か。明確な定義はないが、言葉が示唆するように、「同じ仕事を担当するならば、同じ賃金を手にする」という考え方である。ただしこの場合、厳密に「おなじ賃金」ではなく、現実的には「ほぼ同じ賃金」と解釈して差し支えないだろう。すなわち裏を返せば、同じ仕事をしているにも関わらず、大きな賃金格差を設けることは許されないということになる。

この考え方は法的にも定められている。例えば労働契約法では、有期雇用契約で働く従業員と無期雇用契約で働く従業員の職務の内容が同じ場合に、労働条件の不合理的格差を禁じている（第20条）。現状を見ると、有期労働契約を締結する労働者とは一般には非正規従業員を指し、また無期労働契約を締結する労働者とは一般に正社員を指すと考えられる。つまり、「正社員と非正規従業員の間で」、同じ業務内容及び責任の程度であるにも関わらず「不合理的賃金格差を設けることは許されない」ことを意味している。

また短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律、いわゆるパートタイム労働法では、正社員と同視すべきパート労働者の待遇について、パートタイム労働者であることを理由に差別的に取り扱うことを禁じている（第9条）。ここでいう正社員と同視すべきパート労働者とは、正社員と仕事の内容や責任が同じであり、かつ人材活用の仕組みも同じであるパート労働者を意味している。つまり概していえば、正社員と同じ業務内容および責任を有するパート労働者に対して、正社員と比べて差別的と捉えられる待遇、すなわち不合理的賃金格差は許されないことになる。

上記のどちらの法律にも言えることは、第一に非正規従業員として働く従業員の一部に対し、正社員との賃金格差を許していない点、第二に賃金格差を許さない判断基準に「職務の内容と責任の程度」を重視している点である。これは「職務の内容と責任の程度」を用いて、正社員と非正規従業員が同一労働か否かを判断するということになる。

2.2 同一労働とは

このように、正社員と同じ職務の内容及び責任の程度を有する非正規従業員に対し、不合理な賃金格差は許されないが、それでは同一労働か否かをどのようにして科学的に把握するか、という問題に直面することになる。その方法が職務評価という手法であり、後述する厚生労働省のガイドラインや国際労働機関（ILO）も、同一労働の判断には職務評価を用いている。職務評価を概して言えば、社内に存在する職務や仕事をいくつかの指標を用いてランキングすることである。例えば人事課長の仕事と経理課長の仕事のどちらがより会社への貢献度が高いか、を考えることも職務評価に分類される。

ところで、しばしば職務評価を人事評価と混同されている人事担当者がいるが、両者には大きな違いが存在する。人事評価は従業員本人を評価するため、従業員個々の人となりや能力を評価するが、職務評価は「人」ではなく、「職務や仕事」を評価するものである。

本稿の分析では、職務評価の中の要素別点数法（詳細は後述）という手法を用いる。要素別点数法ではその結果は得点化され、この得点をジョブサイズと称することにする。

2.3 同一賃金とは

さて、職務評価の結果により正社員と非正規従業員の間で同一労働が生じていることが明らかになったとしよう。この際に直面するのが、「何をもって同一賃金とするか」という課題である。これについては様々なバリエーションが考えられるが、正社員と非正規従業員との同一労働を考える場合、大きく以下の3つのパターンが考えられる。

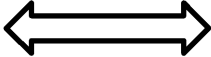
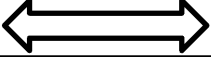
第一は正社員の基本給の時間単価と、非正規従業員の時給（基本給）または時間単価を同一にするものである。このメリットは企業の人件費負担がもっとも安く済む点である。対象となる正社員の賃金は基本給のみであり、諸手当等を含んでいないからである。反面、正社員が毎月手にする賃金は基本給だけではなく、手当等も含んだ所定内給与である。そのため、同一労働としながらも実態とは異ってしまい、正社員と非正規従業員間の賃金格差が残存してしまう。つまり、非正規従業員の納得性には欠けるというデメリットを併せ持つ。

第二は第一のデメリットを解消すべく、所定内給与ベースで同一賃金を図る方法である。つまり正社員の所定内給与の時間単価と、非正規従業員の時給（所定内給与）または時間単価を同一にする。この方法であれば、少なくとも月額ベースでは時間単価が同一になるため、非正規従業員の納得は高まるが、反面、企業の人件費負担が第一の手法よりも増額する可能性が高い。

第三の方法は正社員の年収（ただし所定外労働・休日労働を除く）の時間単価と、非正規従業員の年収（正社員に同じ）の時間単価を同一にするものである。いうまでもないが、この場合正社員と非正規従業員ともに、賞与や一時金が算定に含まれることとなる。正社員と非正規従業員の双方に賞与や一時金を支給し、かつ支給水準に格差が生じていなければこの方法には大きな問題はない。しかし、例えば正社員にのみ賞与・一時金を支給している企業、または正社員と非正規従業員の双方に支給するものの、その水準に差がある、具体的には正社員に手厚く、非正規従業員に薄く支給する企業では、この方法を用いると人件費負担が非常に大きくなってしまふ。

以上を示したものが、資料1である。なお、第一から第三の方法のいずれを採るべきかについては様々な議論がなされているものの、平成28年11月末の時点で、国からは明確な方針は示されていない。

資料1

同一賃金の計り方	正社員	パターン① 基本給(月額)の 時間単価	パターン② 所定内給与(月額) の時間単価	パターン③ 年収の時間単価
	パートタイム 労働者	時給(基本給のみ)	時給 (基本給+手当)	年収の時間単価
企業の人件費負担		軽い		重い
パートタイム労働者の納得度		低い		高い

第3章 同一労働同一賃金の実現に向けた厚生労働省のガイドラインの特徴

さて、企業が同一労働同一賃金を実現しようとしても、具体的にはどのように制度を設計し、何に留意すべきかなど、不明なことが多く手を付けることができない、というのが実情ではないだろうか。そのような際に参照頂きたいのが、厚生労働省が2012年度に発行した「パートタイム労働者の納得度を高め能力発揮を促進するために～要素別点数による職務評価の実施ガイドライン～」である（以下、ガイドラインと記す）。このガイドラインでは、経営者や人事担当者が同一労働同一賃金の実現に向けて何をすべきか、その準備段階から賃金制度の構築までを順を追って説明している。筆者もこのガイドラインの作成に携わったが、現状では政府から発行されている、「同一労働同一賃金の実現」のための唯一の指南書であろう。詳細についてはここでは割愛するが、その特徴をいくつか記しておく。

なお、このガイドラインは厚生労働省の「パート労働ポータルサイト（http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/pdf/guideline_01.pdf）」からダウンロードが可能である。また併せて厚生労働省から発行された「職務（役割）評価活用のポイントと活用事例（http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/pdf/pointcase_01.pdf）」も参照頂くと、さらに理解を深めることができよう。なお、ガイドライン等には「パートタイム労働者」や「パート労働」といった表現が用いられているが、同一労働同一賃金はパートタイム労働者のみを対象にしたものではない。そこで本稿ではガイドライン等でのパートタイム労働者の表現を、すべて非正規従業員と置き換えて記すこととする。

3.1 要素別点数法を用いた職務評価による同一労働の確認

企業経営者や人事担当者はまず、自社内で正社員と非正規従業員の間に「同一労働」が生じているか否かを確認しなくてはならない。上述のように職務評価を利用するのが一般的だが、実は職務評価の方法にも、単純比較法、分類法、要素比較法、要素別点数法というように幾つかの手法が存在する。ガイドラインではこのうち要素別点数法を用いた事例を掲載している。要素別点数法の最大のメリットは職務評価結果が点数で示されることであろう。すなわち、職

務と職務の違いを細かいレベルで把握することができる。

なおガイドラインでは要素別点数法が用いられているが、必ず要素別点数法を用いなくてはならないということではない。この点に留意頂きたい。

3.2 評価項目とウェイトの概念の例示

要素別点数法では複数の評価項目を用意し、それぞれの評価項目を用いて職務を評価する。最後に各評価項目の得点を合計したものが、職務評価の結果、つまり上述のジョブサイズとなる。評価項目は企業が独自に設定するため、当然、評価項目の内容や数は企業によって異なる。とはいえ、要素別点数法に不慣れな経営者や人事担当者も多くいるため、ガイドラインでは 8 つの評価項目を例として示している。

また評価項目間でその重要性に差異を設けることも可能である。例えば評価項目 A と評価項目 B を比較し、評価項目 A は B の 1.5 倍重要であるとすれば、これをウェイト（重み付け）として職務評価結果に反映させることも可能である。

3.3 人材活用の違いという視点

同一労働同一賃金の実現を考える際に、非常に大きな意味を持つのが「人材活用の違い」という視点である。これはパートタイム労働法にも記された考え方だが、「同じ仕事に従事しているか」という視点ではなく、概していえば転勤の有無や残業・休日出勤の有無など、従業員に対する「働かせ方の違い」といえよう。ガイドラインでは人材活用の違いが明白に存在する場合、ある程度の賃金格差を許している。つまり、正社員と非正規従業員が「同一労働」だとしても、両者に人材活用の違いがあれば「同一賃金」にならないことを意味している。

確かに正社員と非正規従業員を比較すると、正社員には転勤や残業・休日出勤、さらには配置転換（担当する仕事が大きく変わる可能性）といったリスクが存在している。このようなリスク（人材活用の違い）を無視し、単に仕事の中身だけに注目して賃金を決定することは、少なくとも正社員にとっては不平等な仕組みとして認識されよう。このような理由からも、人材

活用の違いを考慮することは平等な賃金制度を構築する上でも重要である。

それでは人材活用の違いによる賃金格差はどの程度までならば許容されるのか。この点については、ガイドラインでは例を示すのみで許容限度を示していない。この例に注目すると、正社員には転勤、残業や休日出勤、仕事内容が大きく変わる可能性の3つがあり、反対に非正規従業員にこの3要素の可能性がない場合に、2割の賃金格差とある。しかしこれはあくまでも事例であり、結局のところ、この賃金格差がどの程度なら妥当かについては、労使の話し合いで企業ごとに決定するしかない。

3.4 あらゆる賃金タイプでの同一労働同一賃金が可能

2.3 でも述べたが、同一賃金の実現を図る際に、どの賃金タイプ、具体的には基本給か、所定内給与か、それとも年収か、を用いて均衡を図るかが課題となる。ガイドラインではこの点を明示していないが、これは労使の合意により決定すべきとの考えに基づくからである。

すなわち、労使でのきちんとした協議を経た上での同一労働同一賃金の仕組みを尊重しており、言い換えれば、労使協議により基本給での同一労働同一賃金となる場合もあれば、反対に年収（ただし所定外労働や休日労働を除く）での同一労働同一賃金となる場合もあることを意味している。

企業の経営状況や文化、さらには企業規模や地域によっても抱える事情は様々であり、重要な点は労使ともに納得できる仕組み作りである。この点でガイドラインでは一律的な基準を押しつけているものではない。

3.5 正社員の制度を維持

同一労働同一賃金を実現する制度を構築するとなると、経営者や人事担当者に非常に過大な負荷を与えることになる。3.1 で述べた職務評価を例にしても、職務評価の内容を熟知していてもその負荷は看過できず、ましてや職務評価を知らない経営者や人事担当者にはその負荷の大きさは計り知れない。加えて同一労働同一賃金に向けて、正社員の人事制度とパートタイム

労働者に代表される非正規従業員の人事制度の両方に手を加えるとなると、その作業負担は膨大なものとなる。事実、筆者の経験上、同一労働同一賃金の実現に向けての一つのハードルが、この正社員の改訂である。

そこでガイドラインでは正社員の人事制度には一切手を加えず、正社員の人事制度に適合するよう、非正規従業員の人事制度を擦り合わせる方式が紹介されている。これにより、制度設計担当者の負担が大きく減じられることになる。

なお、同一労働同一賃金を実現するには大きく3つの手法が考えられる。一般には正社員の賃金が高く、非正規従業員の賃金が低いと言えるが、これに従えば、第一は正社員の人事・賃金制度のみを改定し、非正規従業員の人事・賃金制度に適合させるものである。これは人件費負担が増えるどころか大きく減ずることになり、企業の経済的負担という観点ではもっとも望ましい。しかし実質的には正社員の賃下げを意味しているため、実現はほぼ不可能である。第二はガイドラインで紹介した、非正規従業員の人事・賃金制度を改訂し、非正規従業員（ガイドラインではパートタイム労働者の例を紹介）の一部の賃上げを行う方式である。このパターンでは原則として正社員と非正規従業員ともに賃金が下がる従業員がいないため、従業員の納得を得やすいというメリットがある。他方で賃下げが行われないため、企業の人件費は増加することとなる。第三は正社員と非正規従業員の人事・賃金制度の双方に手を加える方式である。正社員・非正規従業員ともに賃上げ・賃下げの可能性が発生するため、企業の人件費負担は第一と第三の中間に位置する。他方で賃下げとなる従業員の納得と、双方の制度に手を加えることによる作業量の増加という問題に直面することになる。

3.6 制度均衡を目標

同一労働同一賃金の実現を図る際に、「個別均衡」を実現するか、それとも「制度均衡」を実現するかという問題にも直面する。個別均衡とは非正規従業員として働くすべての従業員で同一労働同一賃金を実現することである。この方法の最大のメリットは非正規従業員の納得が得られやすいという点である。すべての非正規従業員に対し、担当する仕事と人材活用の違いに基づいて賃金が決定されるため、特に訴訟等の際には企業の説明責任を果たしやすい。しか

しこの方法は実際にはハードルが高い。その理由は次の2つである。第一は調整の問題とそれに伴う作業量の問題である。非正規従業員が少ない企業ならばこの方法も可能かもしれないが、多数の非正規従業員を雇用する企業では、個人レベルで同一労働同一賃金を実現することは、企業にとって大きな負担である。第二は多くの企業で正社員の賃金制度が「仕事ベース」になっていないからである。日本では正社員の人事・賃金制度に「職能資格制度」を導入している企業が多いが、この場合、同じ仕事をしている正社員の中でも、例えば月給が20万円の正社員もいれば30万円の正社員も存在する。この場合、これら正社員と同じ仕事を担当する非正規従業員の賃金水準は、同一労働同一賃金を図る上で20万円に合わせるべきか、それとも30万円に合わせるべきかという問題に直面してしまう。経営者は20万円を主張するだろうが、反対に非正規従業員は30万円を主張するであろう。この調整を、例えば非正規従業員10,000人に対して行うというのは、現実的に不可能に近い。

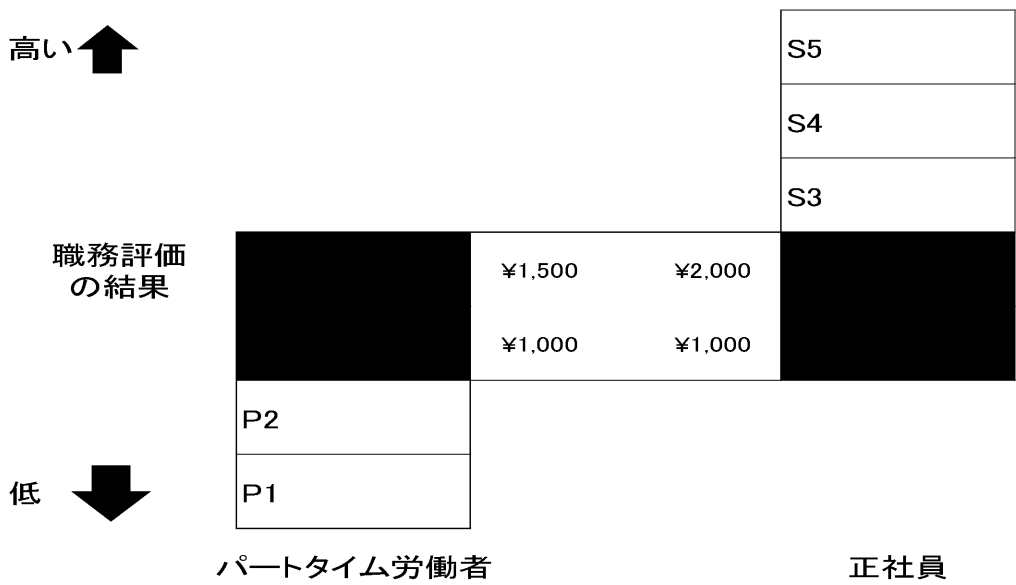
そこでガイドラインでは制度均衡に基づく制度設計を紹介している。制度均衡とは正社員の賃金制度と非正規従業員の賃金制度を比較した際に、同一労働と見なすことのできるランク間で均衡が成立していれば良いと考えである。資料2をご覧ください。仮にパートタイム労働者にはP1からP4の4段階の人事制度が、また正社員にはS1からS5までの5ランクの人事制度があるとしよう。左軸には職務評価の結果であるジョブサイズ、すなわち同一労働同一賃金か否かを示す指標があるため、この結果、資料2ではP3とS1が同一労働であり、またP4とS2も同一労働である。この時、P3、P4、S1、S2のそれぞれの時間単価平均値を算出したところ、P3とS1は1,000円に、またP4とS2は1,500円になったとする。同一労働と見なされるP3とS1はともに1,000円のため、このランク間では同一労働同一賃金が成立していることになる。これが制度均衡である。実際にはP3の中で最も賃金が安いパートタイム労働者と、S1の中で最も賃金が高い正社員の間には、大きな賃金格差が生じているかもしれない。すなわち、個別均衡は成立しないかもしれない。しかしそれぞれが属するランク間では制度として均衡が成立しているため、均衡が図れていると解釈するのである。

なお、P4とS2では同一労働であるにも関わらず、時間単価のランク内平均値が大きく異なっている。すなわちこのランク間では制度均衡も成立していないことになる。この場合、3.5で記した通り、パートタイム労働者の単価はそのままに正社員の単価を下げるか、それとも正社員の単価をそのままにパートタイム労働者の単価を上げるか、または正社員の単価を下げパ

ートタイム労働者の単価を上げるか、の3つの手法のいずれかを行わない限り、制度均衡は図れないことになる。

ガイドラインでは制度均衡を紹介しているが、これは決して個別均衡を否定するものではない。企業の事情や状況、抱える課題等に応じて個別均衡を図ることも可能である。

資料2 制度均衡のイメージ図



3.7 正社員の最下層等級を同一労働同一賃金の対象から除外

企業が新卒者を採用した場合、通常、数年間は「見習い期間」として多くの仕事を経験させ、その後の仕事の基礎作りを行う。見習いに期間中には複雑な仕事も経験すれば、容易な仕事も経験するであろう。しかしこの期間を同一労働同一賃金の対象とすると、企業の人材活用の実態にそぐわない事態が生じることになる。

例をあげてみよう。高校卒の新入社員が店舗の仕事を覚えるために、1年間、パートタイム労働者と同じ仕事を担当したとしよう。この場合、この新入社員はあくまでも「研修」を受けているのであり、いわば次のステップへ進むための勉強中の立場である。しかしパートタイム労働者と同じ仕事をしているという理由で、果たしてこのケースでも同一労働同一賃金を成立させねばならないのか、ということである。

そこでガイドラインでは、正社員の人事制度の最下層ランクについては、同一労働同一賃金の対象から除外することを認めている。もちろん、あくまでも選択肢の一つとしてであり、この最下層等級を同一労働同一賃金の対象としても何ら構わない。

それでは、この最下層ランクに滞留するのはどのくらいの期間が適当なのか。ガイドラインには示されていないが、「見習い期間」という概念からすれば、筆者の経験上、3年間ないし4年間で上限と思われる。例えば正社員の人事制度を見た際に、高卒者は1等級、大卒者は2等級に格付けられ、かつ1等級滞留者は4年間で経過すれば自動的に2等級に昇格するのであれば、1等級は見習い期間と位置づけられるが、2等級は見習い期間ではない。すなわち、2等級は同一労働同一賃金の対象となるランクとなる。

3.8 労使合意に基づく企業の裁量を容認

繰り返し述べてきたが、このガイドラインの特徴は企業ごとの裁量を大きく認めていることにある。つまり「必ずこうしなさい」という決まりはなく、幾つかのパターンを示した上で、企業内における労使協議と合意に基づく自由を尊重している。これは一律的な同一労働同一賃金の仕組みを提示したところで、それに適合できない企業が多数生じるのではないかという懸念があったからである。適合できない企業は結果として同一労働同一賃金の実現という社会的要請から遠ざかることになりかねず、これでは本末転倒である。そこでガイドラインでは、情報提供という形での「紹介」に留めているのである。

誤解のないよう、3.1 から 3.6 までを簡単に整理しておく。まず同一労働か否かについては職務評価を用いて判断するが、ガイドライン通りの要素別点数法でなくても構わない。職務評価の項目は参考として8項目挙げているが、これより少なくとも多くても構わない。評価項目間の重み付けも、必要であれば実施しても構わない。人材活用の違いは考慮しなくても構わないし、またその賃金格差への反映程度は、企業ごとに設定すれば良い。どのような賃金で「同一賃金」を実現するかも企業によって異なり、また必要に応じて正社員の賃金制度を改定することも問題ない。さらに制度均衡ではなく個別均衡を実現しても構わない。以上はすべて、企業内で労使協議と労使合意に基づいて設定されるべきなのである。

第4章 概算に基づく同一労働同一賃金の経営への影響

ここまで第2章では同一労働同一賃金とは何かについて説明し、第3章では国から公開されている唯一の同一労働同一賃金の実現に向けたガイドラインの内容を紹介した。本章ではこの厚生労働省のガイドラインに基づき、一般社団法人日本スーパーマーケット協会に設置された「同一労働同一賃金問題検討会」での議論・報告について記述する。この検討会では同協会の会員企業2社に協力いただき、同一労働同一賃金を実現するとどの程度非正規従業員の人件費が増加し、またどの程度営業利益を圧迫するのかについて試算した。つまり同一労働同一賃金の実現による人件費負担の増加が、経営にどの程度の影響を与えるのかについて記す。

4.1 試算の概要

上述の通り、試算の対象となった企業は一般社団法人日本スーパーマーケット協会の会員企業2社（以後、A社ならびにB社と記す）であり、調査の時期は2016年5月から8月である。試算にあたり、A社とB社に対して職務評価の方法を説明し、その後実査していただいた。併せてパートタイム労働者を含む非正規従業員の人件費を提出していただき、人件費増加額を筆者が試算した。なお、本稿でいう人件費とはあくまでも賃金、すなわち現金給付のみの総額であり、福利厚生費や教育訓練費等の「現金給付ではない報酬」については含まれていない点に注意されたい。

試算にあたってはパートタイム労働者のデータを用い、そこから再雇用者やアルバイト等も含めた、社内の非正規従業員全体を対象として推計する方法を利用した。さらに職務評価では厚生労働省のガイドラインに基づき要素別点数法を用い、職務評価の項目とウェイトについては、厚生労働省のガイドラインに基づき、例示通りの8項目を用いた。さらにA社とB社の人事担当者の主観に基づき、8つの評価項目にそれぞれ重み付けを行った上で職務評価を実施した。

加えて、対象とする賃金は所定内給与ならびに年収（ただし所定外労働・休日労働を除く）とし、企業にとってもっとも人件費負担の増加が低いと推測できる、基本給で同一労働同一賃金を図った場合の試算は割愛した。

なお、試算の方法や前提が変われば、本稿で紹介する結果も当然として変化することを記しておく。

4.2 職務評価の結果

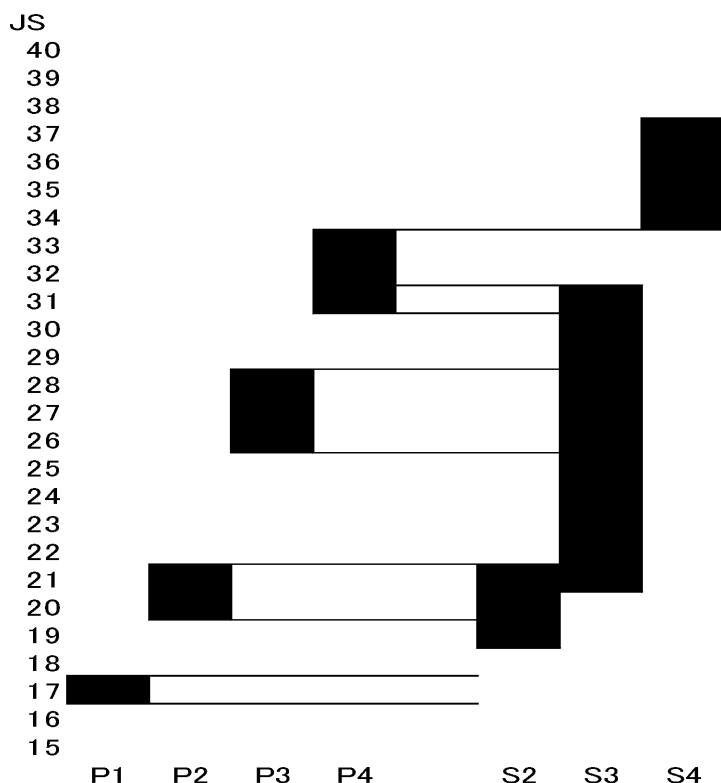
資料3はA社の職務評価の結果と、現在の人事制度の相関を示したものである。なお、縦軸のJSと記された数値は要素別点数法による職務評価の結果（ジョブサイズ）の大小を、また横軸のPはパートタイム労働者の等級を、Sは正社員の等級をそれぞれ示している。さらに3.7に記した通り、正社員の最下層等級（S1）については対象外とするため資料に記していない。

これをみると、A社ではP1ランクではパートタイマーのすべてが17ポイントの仕事を担当していることになり、対応する正社員のランクはない。これはP1では正社員との同一労働が発生していないことを意味している。

他方、P2では20ポイントまたは21ポイントの仕事を担当しているが、正社員のS2ランク（19ポイント～21ポイント）と重複している。これはP2ではS2の正社員と同一労働が発生していることを意味している。同様に、P3ではS3と、またP4でもS3と同一労働が発生している。つまりジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価（4.3参照）の平均値について、P2はS2の水準に、P3とP4はS3の水準に、それぞれ合わせる必要がある。

ここでP4に着目していただきたい。P4は31ポイントから33ポイントの仕事となっているが、これをS3（21ポイントから31ポイント）と同一とすることに違和感を覚えられる方もいる。たしかに資料中では、S3はP4よりも低く位置しており、またP4の下限がS3の上限と同じと、ほんのわずかに重複しているに過ぎない。ただし検討会ではP4とS4を比較した場合、まったくの重複が見られないため、便宜上P4とS3を同一労働と見なし、試算を実施した。実際に制度設計を行う際には1) 正社員の制度改訂を実施する、2) P4をS3と同一とする、3) P4をS4と同一とする、の3案の中から、労使合意に基づき選択することになる。

資料3 A社の正社員とパートタイム労働者のランク対応

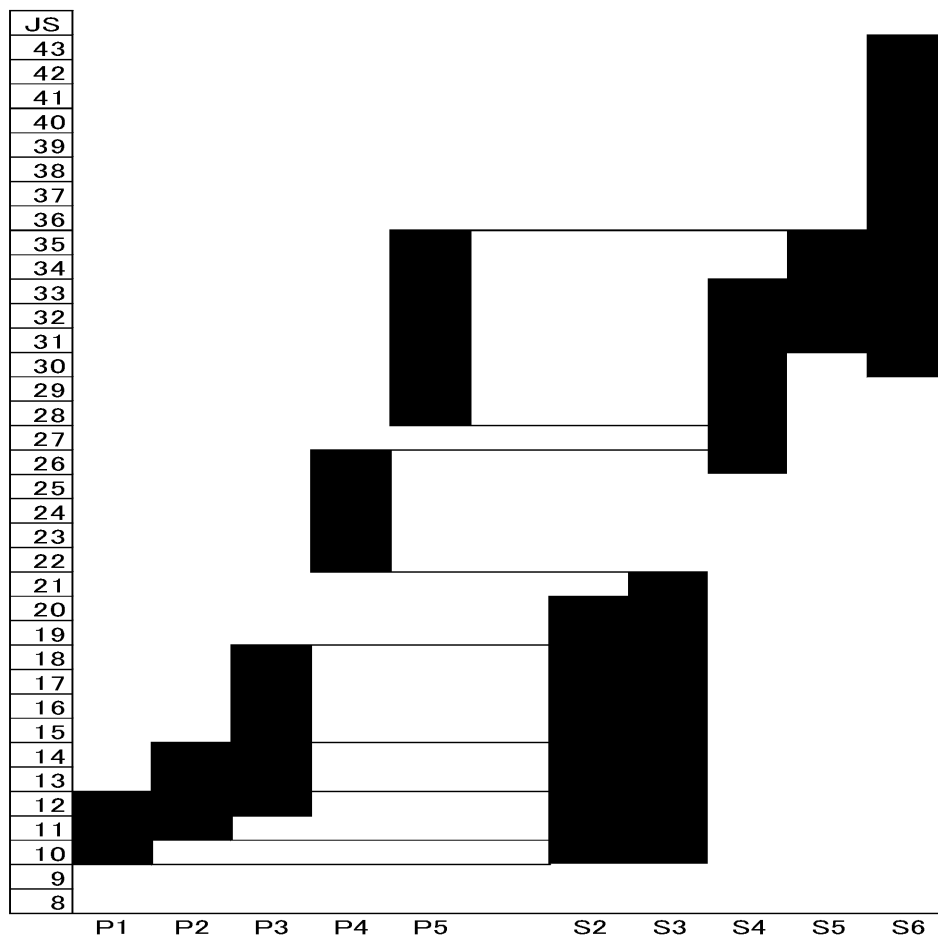


続いて資料4はB社の職務評価の結果と、現在の人事制度の相関を示したものである。はじめに気付くことだが、B社はA社よりも正社員の等級の重複が多くなっている。これは同社が職能資格制度を採用し、かつその運用が「実際に従事する仕事の価値（職務評価結果）」とリンクさせていないことが理由の一つである。言い換えればB社の正社員の中では、同じ価値の仕事を担当しても、賃金の高い正社員と低い正社員が混在することとなる。

このような理由から、B社のケースの場合、パートタイム労働者の等級と正社員の等級の擦り合わせは、A社よりも概括的に行うこととした。まずP1についてはS2との重複が見られるものの、その職務評価結果は10点から12点である。他方でS2は10点から20点となっているため、検討部会では重複なしと判断した。またこれ以外のP2はS2と、P3はS3と、P4はS4と、P5はS5とそれぞれ重複していると見なすこととした。

以上から、A社ではパートタイム労働者のP2からP4等級が、またB社ではパートタイム労働者のP2からP5等級が、それぞれ同一労働が生じている等級となる。その対応関係をまとめたものが資料5となる。

資料4 B社の正社員とパートタイム労働者のランク対応



資料5 正社員とパートタイム労働者のランク対応

	パートタイム労働者の等級	対応すると見なした正社員の等級
A社	P4	S3
	P3	S3
	P2	S2
B社	P5	S5
	P4	S4
	P3	S3
	P2	S2

4.3 ジョブサイズ1ポイントあたり時間単価の比較

まずジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価について説明する。まず同一賃金に所定内給与を用いる場合（資料6）、正社員では、「C円÷Aポイント÷D時間」で算出をした。これにより、1時間の所定内労働でジョブサイズ1ポイントあたり、いくら賃金を手に入れているかを示すことになる。パートタイム労働者については、F円÷Bポイントで、同様に1時間の所定内労働でジョブサイズ1ポイントあたり、いくら賃金を手に入れているかを示すことになる。

また年収を用いる場合（資料7）、正社員では「C円÷Aポイント÷E時間」、パートタイム労働者では「D円÷Bポイント÷F時間」でそれぞれ、ジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価を算出した。

資料6 所定内給与を用いる場合の時間単価のモデル

	ジョブサイズ (職務評価の結果)	所定内給与 の年間総額	年間所定内 労働時間数	時給 (所定内給与 相当分)
正社員	Aポイント	C円	D時間	
パートタイム労働者	Bポイント		E時間	F円

資料7 年収(※)を用いる場合の時間単価のモデル

	ジョブサイズ (職務評価の結果)	年収(※)	年間所定内 労働時間数
正社員	Aポイント	C円	E時間
パートタイム労働者	Bポイント	D円	F時間

(※: 年収には所定外労働や休日労働分を含まない)

続いて資料8を見ていただきたい。同資料は所定内給与を用いた場合の、正社員とパートタイム労働者のジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価をランクごとに示したものである。格差と示した部分に着目してみよう。まずA社のP2とS2、そしてB社のP2とS2では、格差が1.00を下回っている。すなわち両社のP2ランクでは、パートタイム労働者はすでに、正社員を上回る水準の「ジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価」を手に入れていることになる。両社のP2では、既に同一労働同一賃金が成立しているのである。

反対にA社のP4とS3、B社のP5とS5の格差を見ると、前者では1.34、後者では1.39と、それぞれパートタイム労働者の賃金が低くなっている。このランクではパートタイム労働者の

賃金の大幅な引き上げが必要である。なお、A社のP3とS3、そしてB社のP4とS4、P3とS3では、格差が1.05～1.15となっており、パートタイム労働者の賃金を、ある程度引き上げる必要がある。

資料8 正社員とパートタイム労働者のジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価の比較
(所定内給与を用いた場合)

			パートタイマー 単価(A)	正社員単価 (B)	格差 (B÷A)
A社	P4	S3	39.2	52.4	1.34
	P3	S3	45.4	52.4	1.15
	P2	S2	55.7	53.8	0.97
B社	P5	S5	45.5	63.3	1.39
	P4	S4	52.4	55.2	1.05
	P3	S3	84.7	89.7	1.06
	P2	S2	86.4	83.0	0.96

同様に年収を用いた場合を示す資料9を見ると、A社・B社ともパートタイム労働者のすべてのランクで格差が1.00を上回っている。つまり年収で同一労働同一賃金を図る場合、「同一労働が生じているすべてのパートタイム労働者」に対して賃上げを実施する必要があることを意味している。

資料9 正社員とパートタイム労働者のジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価の比較
(年収を用いた場合)

			パートタイマー 単価(A)	正社員単価 (B)	格差 (B÷A)
A社	P4	S3	43.0	66.0	1.53
	P3	S3	48.9	66.0	1.35
	P2	S2	58.2	71.2	1.22
B社	P5	S5	53.9	87.5	1.62
	P4	S4	60.8	75.1	1.24
	P3	S3	93.1	122.1	1.31
	P2	S2	91.3	118.6	1.30

さらに資料10をみてみよう。この資料は資料9で示した年収の場合の格差と、資料8で示した所定内給与の場合の格差を比較したものである。これをみると、A社・B社ともにすべてのランクにおいて、年収で同一労働同一賃金を図る場合の方が、所定内給与で同一労働同一賃金を図る場合よりも格差が大きくなっている。つまり、年収で均衡を図る場合の方が正社員とパートタイム労働者の賃金格差が大きく、よって同一賃金を実現するためには人件費増加が大きく

なることを意味している。ここからも年収で同一労働同一賃金を実現することが、企業の人件費負担がもっとも大きくなることが理解できよう。

資料10 年収の場合の格差と所定内給与の場合の格差の比較

			年収の場合の 格差(A)	所定内給与の 場合の格差(B)	差 (A－C)
A社	P4	S3	1.53	1.34	0.20
	P3	S3	1.35	1.15	0.20
	P2	S2	1.22	0.97	0.26
B社	P5	S5	1.62	1.39	0.23
	P4	S4	1.24	1.05	0.18
	P3	S3	1.31	1.06	0.25
	P2	S2	1.30	0.96	0.34

4.4 人材活用の違いによる賃金格差

ここまで正社員とパートタイム労働者の賃金格差、具体的にはジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価の格差を見てきた。しかしこの格差の計算には、まだ考慮すべき要素が残っている。それは3.3で触れた、人材活用の違いという要素である。なお、検討会では「①転居を伴う転勤の可能性」「②店舗以外での仕事に従事する可能性」「③残業または休日出勤の可能性」の3要素において、それぞれの有無の程度を、人材活用の違いとして考慮することとした。また、人材活用の違いに基づく妥当な賃金格差がわからないため、賃金格差の最大値を20%未満と設定した。つまり、上記の①から③の3つの要素において、正社員とパートタイム労働者の人材活用方法がまったく異なる場合、正社員の賃金100に対してパートタイム労働者の賃金が80以下にならないよう設定した。

資料11 人材活用の違いと賃金格差の程度

		引っ越しを伴う 転勤の可能性	店舗以外での仕事 に従事する可能性	残業または 休日出勤の可能性	人材活用の違い による賃金格差(%)
A社	正社員	1. ない、 ほとんどない	2. たまにある	3. よくある	6.6
	パートタイマー	1. ない、 ほとんどない	1. ない、 ほとんどない	2. たまにある	
	賃金格差(%)	0.0	3.3	3.3	
B社	正社員	3. よくある	3. よくある	3. よくある	16.5
	パートタイマー	1. ない、 ほとんどない	1. ない、 ほとんどない	2. たまにある	
	賃金格差(%)	6.6	6.6	3.3	

資料11は、A社とB社における、正社員とパートタイム労働者の人材活用の違いと、それに基づく賃金格差の程度を示したものである。表の右側の「人材活用の違いによる賃金格差」をみると、パートタイム労働者の賃金は正社員よりも、A社では6.6%、B社では16.5%低くなっても、同一賃金が成立すると検討会では決定した。

ここで注意していただきたい点がある。まず検討会では賃金格差を最大で20%に設定しているが、これは筆者の経験に基づく値に過ぎず、他に何の根拠もない。従ってこの20%をそのまま利用するのではなく、あくまでも労使での協議によって値を決めることが重要となる。また人材活用の違いを考察するにあたって3つの要素を利用したが、これについても労使協議で決定する必要がある、例えば4要素以上になったとしても労使協議を経ていれば差し支えない。さらに人材活用の違いに基づく賃金格差を採用しないという選択肢も考えられよう。

4.5 人材活用の違いを考慮したジョブサイズ1ポイントあたり時間単価の比較

4.4で示した人材活用の違いに基づく賃金格差を、4.3の比較に織り込んで再計算したものが、資料12と資料13である。まず、同資料内の「パートタイマー目標値」だが、人材活用の違いによる賃金格差を考慮した場合に、同一賃金の実現を図るために必要なパートタイム労働者の時間単価である。つまりこの単価以上の賃金がパートタイム労働者に支払われていれば($C < A$)、すでに同一労働同一賃金が成立していることとなる。なお、その値は「正社員単価から人材活用の違いによる賃金格差の程度を割り引いて」算出している。

資料12 正社員とパートタイム労働者のジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価の比較
(所定内給与を用いた場合・人材活用の違いを考慮)

			パートタイマー 単価(A)	正社員単価 (B)	パートタイマー 目標単価(C)	格差 (C÷A)
A社	P4	S3	39.2	52.4	49.0	1.25
	P3	S3	45.4	52.4	49.0	1.08
	P2	S2	55.7	53.8	50.2	0.90
B社	P5	S5	45.5	63.3	52.9	1.16
	P4	S4	52.4	55.2	46.1	0.88
	P3	S3	84.7	89.7	74.9	0.88
	P2	S2	86.4	83.0	69.3	0.80

資料13 正社員とパートタイム労働者のジョブサイズ1ポイントあたりの時間単価の比較
(年収を用いた場合・人材活用の違いを考慮)

			パートタイマー 単価(A)	正社員単価 (B)	パートタイマー 目標単価(C)	格差 (C÷A)
A社	P4	S3	43.0	66.0	61.7	1.43
	P3	S3	48.9	66.0	61.7	1.26
	P2	S2	58.2	71.2	66.5	1.14
B社	P5	S5	53.9	87.5	73.1	1.36
	P4	S4	60.8	75.1	62.7	1.03
	P3	S3	93.1	122.1	102.0	1.10
	P2	S2	91.3	118.6	99.0	1.08

まず所定内給与で同一労働同一賃金を図る場合を示す資料 12 をみてみよう。A 社では P4 と S3、そして P3 と S3 で格差が 1.00 を超えている。つまり P4 と P3 のパートタイム労働者の賃上げが必要となる。他方で P2 と S2 では格差が 1.00 未満であり、既に同一労働同一賃金が成立していることがわかる。同様に B 社では P5 と S5 で格差が 1.00 を超えているため、P5 のパートタイム労働者の賃上げが必要だが、それ以外のパートタイム労働者の賃上げの必要はない。

続いて年収で同一労働同一賃金を図る場合を示す資料 13 を見てみよう。A 社・B 社ともすべての格差が 1.00 を超えていることから、パートタイム労働者全体の賃上げが必要になる。特に A 社の P4 では現状の 1.43 倍、B 社の P5 では現状の 1.36 倍の賃上げと、大幅な人件費負担が予想される。

4.6 非正規従業員の人件費の増加率

以上を踏まえて、非正規従業員の人件費がどの程度増加するかを考察する。まず所定内給与で同一労働同一賃金を図る場合だが、資料 14 をみると、A 社では P4 で 1.25 倍、P3 で 1.08 倍、それぞれ人件費が増加するが、これ以外の非正規従業員の賃金は増加しない。さらに一般論としてランクの高い非正規従業員ほど、非正規従業員全体に占める相対的な数は少ない。その結果、A 社では非正規従業員の人件費の総額が 0.3%増加するという試算になった。他方 B 社では P5 で人件費が 1.16 倍増加するものの、他の非正規従業員の賃上げは生じないため、非正規従業員の人件費の総額が 0.2%増加するという試算になった。

資料14 非正規従業員の総額人件費の増加率(所定内給与を用いた場合・人材活用の違いを考慮)

			格差 (A)	当該ランクの 非正社員全体の 人件費 (B)	同一労働同一賃金 実現後の推計 人件費 (C=A×B)	ランクごとの 増加額 (C-B)	非正規従業員の総額人件費 の増加率
A社	P4	S3	1.25	D1円	E1円	F1円	1.003倍 の増加 (0.3%増加)
	P3	S3	1.08	D2円	E2円	F2円	
	P2	S2	0.90	D3円	E3円	0円	
B社	P5	S5	1.16	G1円	H1円	I1円	1.002倍 の増加 (0.2%増加)
	P4	S4	0.88	G2円	H2円	0円	
	P3	S3	0.88	G3円	H3円	0円	
	P2	S2	0.80	G4円	H4円	0円	

※「ランクごとの増加額」に0円との表記があるが、これはすでに同一労働同一賃金が成立しているため、賃上げの必要がないためである。

資料15 非正規従業員の総額人件費の増加率(年収を用いた場合・人材活用の違いを考慮)

			格差 (A)	当該ランクの 非正社員全体の 人件費 (B)	同一労働同一賃金 実現後の推計 人件費 (C=A×B)	ランクごとの 増加額 (C-B)	非正規従業員の総額人件費 の増加率
A社	P4	S3	1.43	J1円	K1円	L1円	1.042倍 の増加 (4.2%増加)
	P3	S3	1.26	J2円	K2円	L2円	
	P2	S2	1.14	J3円	K3円	L3円	
B社	P5	S5	1.36	M1円	N1円	O1円	1.019倍 の増加 (1.9%増加)
	P4	S4	1.03	M2円	N2円	O2円	
	P3	S3	1.10	M3円	N3円	O3円	
	P2	S2	1.08	M4円	N4円	O4円	

つぎに年収で同一労働同一賃金を図る場合を示す資料 15 をみると、同様に A 社では 4.2%、B 社では 1.9%、それぞれ非正規従業員の人件費総額が増加するという試算になった。冒頭から繰り返した通り、年収で同一労働同一賃金を図る場合、所定内給与で図る場合よりも大きく人件費が増加するという結果になった。

4.7 同一労働同一賃金が営業利益に与える影響

最後の分析として、同一労働同一賃金を実現した際の人件費増加額が、営業利益額のどの程度を占めるのかをみてみよう。資料 16 をみると、A 社では所定内給与で同一労働同一賃金を図った場合に 1.00%、年収で同一労働同一賃金を図った場合に 12.62%となった。ここで注目したいのは後者である。営業利益額の 12%超の人件費増加は、説明するまでもなく A 社の経営に対して重大な影響を及ぼすことは明白である。また B 社をみても、それぞれ 0.30%、2.87%と、やはり年収で同一労働同一賃金を図る場合には、経営に大きな影響を及ぼすことが推測できる。

資料16 営業利益額に占める人件費増加額の比率

		営業利益額 (A)	増加する 人件費額 (B)	営業利益額に 占める 人件費増加額 の比率 ($B \div A \times 100$: %)
A社	所定内給与の場合	A1円	B1円	1.00
	年収の場合	A1円	B2円	12.62
B社	所定内給与の場合	A2円	B3円	0.30
	年収の場合	A2円	B4円	2.87

第5章 終わりに

5.1 結論

第4章の考察は様々な示唆を与えてくれよう。第一は、同一労働同一賃金を所定内給与で図ることは、経営に対して影響を与えることは当然ながらも、その強さは限定的であり、同一労働同一賃金の実現可能性が極めて高い点である。この方法によれば、非正規従業員の人件費は、A社が現状の0.3%の増加、B社が同じく0.2%の増加に過ぎない。また増加額が営業利益額に占める比率を見ても、それぞれ1.00%、0.30%となっている。これらは経営努力により、十分実現が可能なのではなかろうか。

第二は、対して年収で同一労働同一賃金を図ることは、実際の経営状況や従業員の雇用維持という観点からすると、その実現性は非常に低いという点である。この方法によれば、非正規従業員の人件費はA社で4.2%、B社で1.9%の増加となる。単純な比較はできないものの、例えば最近の正社員の賃上げ率が2%程度であることを考慮すると、A社ではその2倍程度の賃上げを、B社では正社員と同程度の賃上げを実施することとなる。また増加額が営業利益額に占める比率を見ても、それぞれ12.62%、2.87%となっている。A社の約13%については論外な値であろう。単純に言えば、A社では年収で同一労働同一賃金を図ることは、営業利益額が13%減ずることと同じである。B社ではこの値は低いものの、営業利益が約3%減ずることは、やはり経営にとっての大きなインパクトであることは疑いない。

第三は、所定内給与であれ、年収であれ、同一労働同一賃金を図る際に、人材活用の違いを賃金に反映させることは、大きな意味を有していることが明らかになった点である。これまでの分析の中で、「B社に比べてA社の方が経営へのインパクトが大きい」点に疑問を持たれた方も多いかもしれない。その理由は様々あり、ここでは割愛するが、その一つの理由として、「人材活用の違い」の「非正規従業員の賃金への反映程度」に差があろう。4.4でみたとおり、A社では6.6%の賃金格差と、パートタイム労働者の賃金への反映程度が小さい。反対にB社では16.5%と、パートタイム労働者の賃金に人材活用の違いを大きく反映させている。このように、人材活用の違いをどの程度、パートタイム労働者の賃金に反映させるかにより、同一労働同一賃金の実現がどの程度経営に影響度を及ぼすかが変わることが明らかになった。ただしこ

ここで注意しなくてはならないのは、人材活用の違いをどの程度賃金格差に反映すべきかの正解は、今のところ存在していない点である。反映程度が小さいのであれば人件費負担は重くなり、反対に大きく反映させればパートタイム労働者や社会の納得性を得にくくなる。となれば、労使協議によってその着地点を見出す以外に方法はない。

このように、所定内給与による同一労働同一賃金を基本とし、これに労使協議に基づいて人材活用の違いをある程度、非正規従業員の賃金に反映させて賃金格差を設けることが、現実の正社員・非正規従業員の賃金制度や賃金水準を考慮した際の、もっとも現実的な同一労働同一賃金の実現方法ではなかろうか。

5.2 今後の課題

今回の協会からの依頼は、既述のとおり同一労働同一賃金の経営に与える影響を具体的に試算して欲しいということであったため、会員企業2社の協力を得て一定の前提条件のもとで計算をおこなった。その際、厚生労働省のガイドラインに準拠して計算を行ったが、これは現在我が国において、政府が示す唯一の基準あり、また協会の要請に応えるにもっとも適当な方法と考えたからである。その結果は、所定内給与ベースであれば、年収ベースに比べて急激な人件費アップには繋がらないという結果となった。

しかしながら昨今、この同一労働同一賃金問題は、正規・非正規の賃金格差是正が政府、与野党を問わず、大きな政治的なテーマとなっており、今後の議論の行方によっては、この基準の見直しの可能性も充分あり得るし、当然のことながら今回の試算の結果も、大きく変化する可能性を否定できない。

最後に、一般社団法人日本スーパーマーケット協会に対し、不躰ながら今後の課題を提示しておく。第一は調査・試算の拡大と精緻化である。今回の試算はわずか2社を対象としたものに過ぎず、信頼に足るデータの数としては満足なものではない。また地域、企業規模等による影響の違いについては、本稿ではまったく明らかになっていない。これらを考慮すると、今後、さらに多くの会員企業の協力を得て、同一労働同一賃金が経営に与える影響に関するデータを収集することが必要であろう。

第二は業界全体の指針の提示である。多くのスーパーマーケットは同一労働同一賃金の実現に向けて関心を抱くものの、実際に何をどのようにすれば良いのか、そして何を注意すれば良いのかなど様々な点で悩み、躊躇しているのではなかろうか。例えば人材活用の違いに基づく賃金格差についても、どの程度までならば許容されるのか、苦慮している企業も多いであろう。協会が同一労働同一賃金に向けた様々な指針や情報を提示することで、会員企業における同一労働同一賃金の実現が促進されると信じてやまない。

この2点を協会に対する期待を込めて課題として記し、結びとする。



一般社団法人 日本スーパーマーケット協会

2016年12月26日発行

発行：一般社団法人日本スーパーマーケット協会

〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-2-6 日本橋通り二丁目ビル 10 階

Tel.03-5203-1770

URL : <http://www.jsa-net.gr.jp>