

調査研究レポート

NO. 4

UAゼンセン政策サポートセンター パートタイム労働者の実態と取り巻く環境に関する調査研究会議

報告書『同一労働同一賃金のデータ整備
～職務レベル別賃金による働き方の可視化～』（概要）

●本調査研究レポートについて

UAゼンセン政策サポートセンターが設置した「パートタイム労働者の実態と取り巻く環境に関する調査研究会議」では、「同一労働同一賃金のデータ整備」として調査研究を実施した。

本研究会は、雇用形態間の格差を是正し、公平な処遇を実現するための、労働組合による政策立案に役立つ基礎資料の整備を目指し、UAゼンセンが保有する賃金データ（労働条件実態統一調査、賃金実態調査等）の有効な活用について検討してきた。

いわゆる働き方改革において「ジョブ型」雇用が議論となり、また処遇格差の解消をめざす「同一労働同一賃金」政策が実施されるようになり、「職務」への注目が高まっている。研究会議では、「職務」は、働き方の違い、企業での位置づけの違い（雇用形態区分の違い）を超えて、公平な賃金とはなにかを議論する際の指標になりうるのではないかと考え、「職務」に着目し、それと賃金の関係の実態を把握することを試みた。職務を基準に雇用形態間の格差を可視化するにあたって、3労組の協力を得て、賃金データの検討を行った。3社の労組の協力には深く感謝したい。

以下は、報告書『同一労働同一賃金のデータ整備～職務レベル別賃金による働き方の可視化～』の概要を報告するものである。

本調査研究レポートは、研究会議の委員である跡見学園女子大学マネジメント学部 かむろ 禿 あや美教授に作成いただいた。

●報告書の構成

まえがき

第1章 「職務レベル別賃金による多様な働き方の可視化」にむけて

第2章 A社の人事制度の概要と同一労働同一賃金の観点から見た制度上の特徴

第3章 B社の人事制度の概要と同一労働同一賃金の観点から見た制度上の特徴

第4章 C社の人事制度の概要と同一労働同一賃金の観点から見た制度上の特徴
資料編

●パートタイム労働者の実態と取り巻く環境に関する調査研究会議 有識者執筆分担

かむろ 禿 あや美 跡見学園女子大学 マネジメント学部 教授 [第1章] [第3章]

金井 郁 埼玉大学大学院 人文社会科学部 教授 [第2章]

三山 雅子 同志社大学 社会学部産業関係学科 教授 [第4章]

レポート作成：跡見学園女子大学 マネジメント学部 禿 あや美教授

調査研究担当：UAゼンセン政策サポートセンター

supportcenter@uazensen.jp

本研究会は、雇用形態間の格差を是正し、公平な処遇を実現するための、労働組合による政策立案に役立つ基礎資料の整備を目指し、UAゼンセンが保有する賃金データ（労働条件実態統一調査、賃金実態調査等）の有効な活用について検討してきた。このたび、報告書が完成したので、その抜粋として本稿をまとめた。詳細なデータや分析、資料は報告書を参照されたい。

1. 研究を進める上での問題意識

日本の働き方をめぐる状況を見ると、なにか閉塞感に覆われているように感じられる。正社員の働き方も、非正社員の働き方も、ともに課題を抱えている。正社員であれば、会社の命令に従い配置転換・転勤に応じながら、残業を含む長時間労働に応じる「無限定」な働き方が求められるというような理解が一般化している。他方でそのような企業に強く拘束される働き方を免れるとするならば、相対的な低賃金・不安定な雇用であるパート社員や契約社員とならざるを得ない状況にある。これらは本人の自己選択の問題として考えることも可能であろう。しかし、いわゆる非正社員が雇用労働者の約4割を占めるようになった現在において、低賃金労働者の「分厚い層」の存在が、日本の実質賃金の長期的低迷をもたらし、労働者全体と企業経営にも大きな負の影響を与えている点は見逃せない。加えて、正社員と非正社員が、事実上ジェンダーによって区分けされていることは、少子化などの大きな社会問題をもたらしている。これらの問題を乗り越えるために、新たな雇用のあり方を具体的に展望する必要がある。このような問題意識をもちながら、日本の労働のあり方を再検討しつつ、それに役立つデータの分析のあり方について提案したいと、研究会では議論を重ねてきた。

そのなかで、本研究会では、「職務」に着目し、それと賃金の関係の実態を把握することを試みた。「職務」そのものは、働き方の違い、企業での位置づけの違い（雇用形態区分の違い）を超えて、公平な賃金とはなにかを議論する際の指標になりうると考えられる。いわゆる働き方改革において「ジョブ型」雇用が議論となり、また処遇格差の解消をめざす「同一労働同一賃金」政策が実施されるようになり、「職務」への注目が高まっている。そのような状況で、改めて「職務」という観点から賃金を議論して行けないだろうか、ということが、本研究会が提起したい論点である。

2. UAゼンセンのデータ等の状況をどうみるか

ところが、UAゼンセンの賃金政策や賃金データを検討すると、「職務」を軸に雇用形態間の賃金を横並びで比較・検討できる状況にはない。まず、正社員の賃金データをみれば、他社や部門ごとに比較可能なものなのは、労働者の属性に応じたものである。UAゼンセン「労働条件実態統一調査」の「標準者ポイント別賃金水準」では、学歴別にみた定期入社者を対象に、「年齢」「勤続」「扶養人数」と家が「借家」か「持家」か、という違いに応じながら、「基本賃金」「手当」「所定内賃金」のそれぞれの金額を収集している。労働者の必要生計費としてそれらの賃金額が妥当と言えるかを確認する点において重要な賃金データではある。しかし主たる家計の維持者とは想定されていない、

いわゆる非正社員の賃金データを、同様の属人的な基準のもとで収集してはいない。属人的な要素を重視した賃金データの把握だけでは、雇用形態間の実態を把握できるものとはならないという課題がある。

また、U Aゼンセン流通部門の「流通総合労働政策」（2016年9月）の均等・均衡待遇の方針は、2000年代以降進展したいわゆるパートタイム労働政策に則った範囲にとどまっている。すなわち、労働条件を決定する際の目安として、①役割・職務の変化と、②人材活用の仕組み、③働く時間数・時間帯の拘束性の3つの観点から、その処遇の合理性を判断するものとなっている。①の役割・職務の違いだけではなく、②や③の、いわゆる無限定な働き方（より責任が求められる働き方とも一般には言われる）に雇用形態間で差があるという実態に沿って処遇のあり方を検討する、という考え方そのものは理解できるものの、他方で、このように無限定で企業に強く拘束される働き方そのものが、労働者の働き方の多様化を阻んでいることを考えれば、新しい働き方に対応しつつ、雇用形態間の処遇格差の合理性を判断できる比較基準になっているとは言えないのではないかという疑念も残る。そしてこの3項目によって処遇格差の合理性を判断することが、結局のところ、正社員の「働き方」を、企業に強く拘束されるものとして規定することにつながり、その状況を当たり前のものとして、変えられなくなってしまう恐れもある。性別に関わりなく、労働者には、仕事に集中できる時期もあれば、健康上の理由や、育児や介護、あるいはキャリアアップのための学び直しのために、仕事をセーブして働きたい時期もある。そうした働き方を柔軟に選び、仕事とそれ以外の活動に費やす時間のバランスを変えることが、労働者に不利にならない仕組みづくりが求められる。そのような雇用のあり方を構想する際には、「人材活用の仕組み」や「企業への拘束性」を処遇格差の合理性を図る指標にし続けることはできないのではないだろうか。

とはいうものの、「職務」をどう把握するか、それに見合った賃金水準はどのようなものなのかについて、社会一般のコンセンサスは取れてはいない。先ほど見た通り、学歴別・年齢別・扶養家族別といった属人的な要素からみた賃金の「相場観」はある程度形成されている現状と比べると、対照的である。そこで、まずは、「職務」そのものを軸にした賃金データを産業別労働組合が収集し、分析し、今後のあるべき働き方、あるべき職務内容、あるべき賃金水準を、根拠に基づき検討できる基盤を作っていくことが必要なのではないだろうか。

3. 職務を基準に、雇用形態間の格差を可視化する

本研究会で、職務を基準に雇用形態間の格差を可視化するにあたって、A社、B社、C社の単組の協力を得て、賃金データの検討を行うことになった。3社の単組の協力には改めて深く感謝したい。

本研究会が留意したのは次の3点である。①職務レベルを可能な限り明確にししながら、職務レベルごとに雇用形態間の賃金格差をチェックできるようにしたこと。しかし、各社の人事制度や取り組みは多様であるため、②各職務レベルの定義を一般的なものととどめ、経験年数などを用いることで、ひろく適用可能なものにすること。そして、今回調査に協力いただいた3社については、人事制度等の聞き取りをすることで、③各社の人事制度に合わせた職務レベルを設定することである。

そこで、職務レベルを1から8に分け、その一般的な定義として図表1のように設定した。そして、職務レベル4（初任リーダーレベル）と、職務レベル6

(副店長レベル)を、比較する際の基準となる職務レベル、いわゆる「ベンチマーク職務レベル」に設定することとした。ちなみに職務レベル4は、いわゆる「チーフ」と呼ばれる役職担当者をイメージしている。会社ごとに「チーフ」の意味が多様であるため、ここでは「初任リーダー」と表記することとした。

図表1 本研究会が想定した職務レベルのイメージ

	正社員	パート社員	契約社員
職務レベル1		= 非正社員初任格付レベル	
職務レベル2	高卒初任格付レベル	=パート熟練レベル	=契約社員初任格付レベル
職務レベル3	大卒初任格付レベル	=パート管理職レベル	=契約社員熟練レベル
職務レベル4	初任リーダーレベル	=初任リーダーレベル	=初任リーダーレベル
職務レベル5	中堅リーダーレベル	= なし	= なし
職務レベル6	副店長レベル	= なし	= なし
職務レベル7	店長レベル	= なし	= なし
職務レベル8	役員クラス	= なし	= なし

本格的に「職務レベル」という考え方を深めるならば、いわゆる職務分析を行い、職務評価の基準（いわゆる「ものさし」や「目盛」）を設定する必要がある。そうした職務評価の基準を、UAゼンセン、または部門ごとに作成できれば、本格的な職務評価を行うことができ、より正確な職務レベルごとの賃金・処遇の実態を明らかにすることができる。そうすれば、異なる職務や職種であっても同一の評価基準を用いてその職務の価値（ジョブサイズとも言い換えられるだろう）を測定することができ、同一価値労働同一賃金の実現に向けて具体的に運動を進めることができる。とはいえ、現時点では職務評価基準を共通で作成するまでには産別組織内の議論は成熟していない。そこで、そこに至る以前の段階として、図表1のような、現時点ではあいまいなものとして設定することで、広く適用可能とするとともに、ベンチマーク職務レベルを設定し、同業他社との比較が簡便に行えるようにした。ベンチマーク職務レベルとは、組織内の賃金格差を検証する際に、基準となる職務レベルを設定することである。今回は、「職務レベル4=初任リーダーレベル」と「職務レベル6=副店長レベル」をベンチマーク職務レベルとした。このような2つのベンチマーク職務レベルを設定しておけば、その職務レベルの平均賃金額を、正社員/契約社員/パート社員ごとに算出し、企業内の複数の事業所や職種ごとに賃金状況を明らかにしたり、UAゼンセンの部門別に、統一的に賃金の実態を比較検討したりすることができると思われる。また、正社員のみならずは限定し、「職務レベル6=副店長レベル」で企業別・部門別の賃金水準を算出し、比較検討することも可能になる。こうした試みは、現時点では属人的な要素に基づいた「賃金相場」でしか比較検討できない状況を、少しでも変えてゆき、なおかつ単組や現場でそれほど負担感なく取り組めるものとして考え、設定することとした。

4. データの分析結果

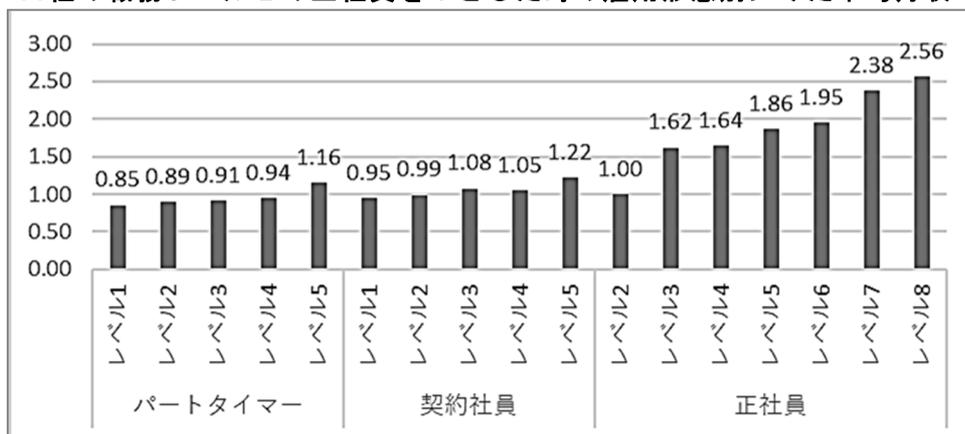
本研究会の行った、職務レベルごとにみた雇用形態別・性別にみた賃金データの分析によって、どのようなことがわかったのだろうか。ここではごく簡単な一部分のみを紹介する。詳細は報告書の第2章、第3章、第4章を参照していただきたい。なお各章では、①従業員の構成と人事制度の概要を述べたうえで、②各社ごとの職務レベルの定義を述べ、③職務レベルごとにみた従業員の平均月

収・平均賞与・平均勤続年数・平均年齢・人数を男女別に集計した。そのうえで、④職務レベル2の正社員の月収と賞与を1とした場合に、月収と賞与がどのように変化しているかを雇用形態別に整理し、⑤各社のジェンダーから見た現状と課題について述べ、最後に⑥各社のデータから見える課題を整理している。本調査研究レポートでは、このうちの④に焦点を絞り、その内容を紹介している。なお、今回の賃金比較は月収と賞与を対象にした。正社員と契約社員は月収で賃金データが収集されているが、パート社員については、時給表記になっている。そこでパート社員の収入を、月160時間労働を想定した月収額として計算し（諸手当等を含めた基本時給に160時間に乗じて算出した月収）、3つの雇用形態で比較することにした。したがって、パート社員の月収は、実際に受けている賃金総額ではない。

A社は生活協同組合で、基本的には一つの県内で、店舗や宅配、共済や製造工場などの幅広い事業所を展開している。UAゼンセンへの提供データでは、正社員は約27%、契約社員が13%、パート社員が約60%となっている。人事制度は、雇用形態別に異なる制度が適用されている。正社員には下位の資格では職能資格制度が、上位の資格では役割等級制度が適用され、10の資格等級に区分されている。契約社員は3つの等級に分かれており、パート社員は3つの等級に分かれている。また、正社員の非管理職層の等級と、契約社員、パート社員の等級は、職務によって分けられているのではなく、年功的な運用により設定されているという特徴がある。

図表2はA社の職務レベル2の正社員の月収を1とした場合に、雇用形態別・職務レベル別の平均月収がどのような水準にあるかを比較したグラフである。すべての雇用形態において、職務レベルが上になるにつれ、月収額も増える傾向にあることがわかる。正社員に限れば、職務レベル2を1とすると、最高レベルの職務レベル8であっても2.56倍であり、後述するB社C社に比べれば、昇給幅が狭いという特徴がある。A社について、今回は賞与のデータが得られなかったため、月収のみの分析になっている。なお、A社の職務レベルの定義は、同社の状況に合わせ、パート社員と契約社員ともに職務レベル1からレベル5と幅広く設定されている。

図表2 A社の職務レベル2の正社員を1とした時の雇用形態別にみた平均月収の比率

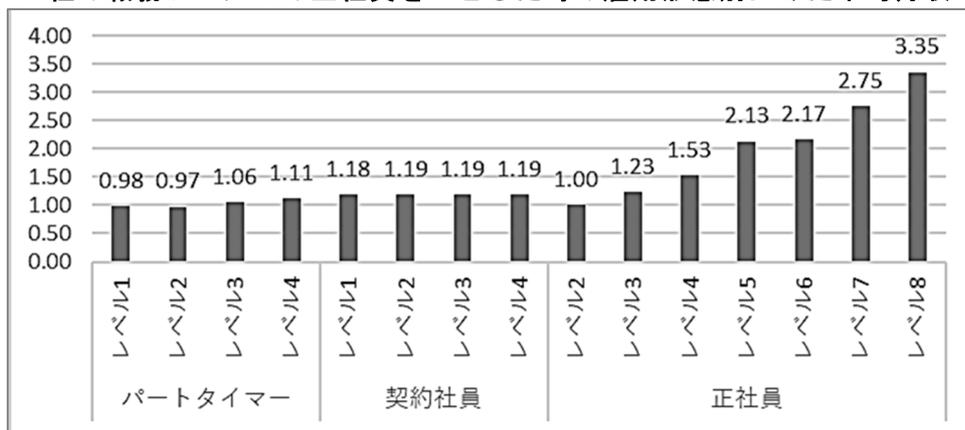


B社は関東エリアに約100店舗を構える総合小売業で、正社員は約2,000名、パート・アルバイト従業員は約4,000名である。B社では、雇用形態別に適用さ

れる人事制度が異なっている。正社員は能力等級と職務等級を組み合わせた制度が用いられている。契約社員には等級制度の適用がない。パート社員は3つの等級に分けられている。B社はどちらかと言えば経験年数を重視しており、職務等級はゆるやかに事業所内の役職と連動している。

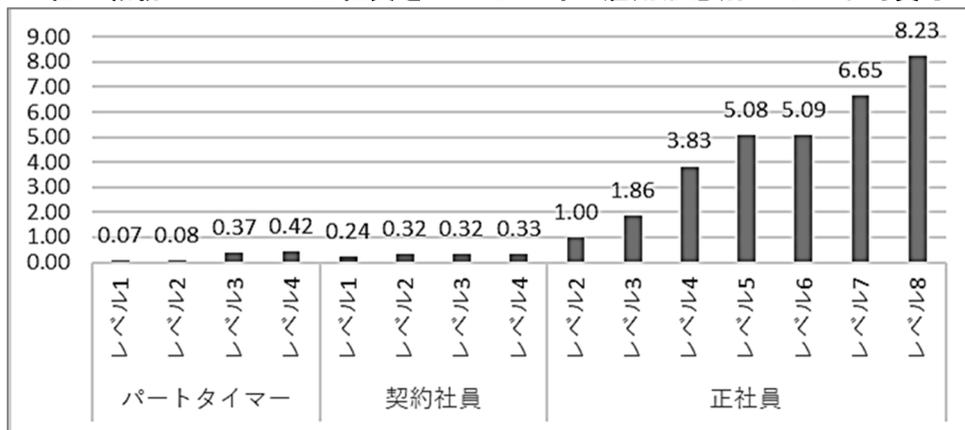
図表3は、B社の職務レベル2の正社員の平均月収を1とした場合に、各雇用形態別・職務レベル別に月収がどのように変化するかを示したものである。パート社員は職務レベルが上昇するにつれ、若干月収が増加するものの、契約社員は職務レベルに関係なく一律の賃金水準となっていることがわかる。正社員は最高レベルの職務レベル8になると、職務レベル2の正社員の3.35倍の月収となる。

図表3 B社の職務レベル2の正社員を1とした時の雇用形態別にみた平均月収の比率



図表4は、B社の職務レベル2の正社員の平均賞与を1とした場合の、雇用形態別・職務レベル別の賞与の変化を見たものである。B社のパート社員と契約社員の賞与額は非常に少なく、また正社員については、職務レベルが上昇するにつれ大幅に賞与額が増えていることがわかる。B社の賃金は、賞与によって正社員内部でも、雇用形態別でも大きな差がつく制度になっていることがわかる。

図表4 B社の職務レベル2の正社員を1とした時の雇用形態別にみた平均賞与の比率

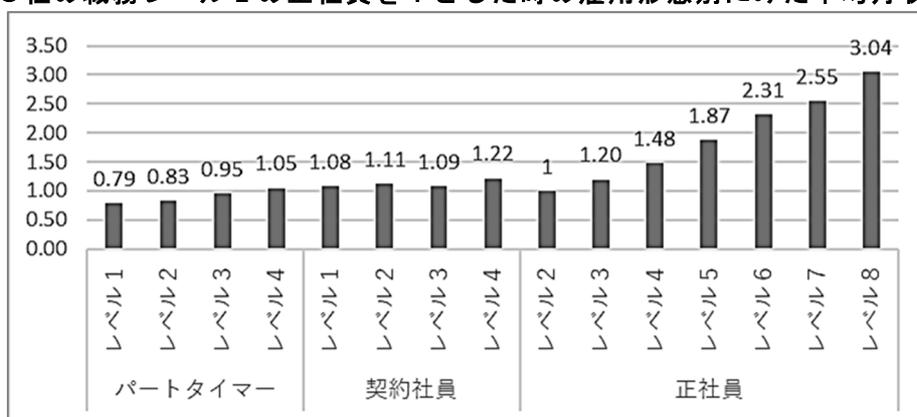


C社は総合スーパーやディスカウントストアなどの多様な店舗を複数の都道府県で展開する企業である。正社員数は約2,000名、非正社員(8時間換算数)は約8,000名である。C社では正社員と契約社員の人事制度は連動しており、全部

で 16 のグレードが設定されている。同一のグレード（等級）内では正社員も契約社員も同じ仕事を担当している。パート社員の人事制度は別にあり、部門の初任リーダーである「チーフ」にまで昇格できる制度で、グレードは全部で6つ設定されている。ただし、同じ「チーフ」という名称でも、部門によって格付けが異なり、農産や水産部門のチーフよりも、チェッカー部門のチーフの方が一つ下のグレードとなっている。

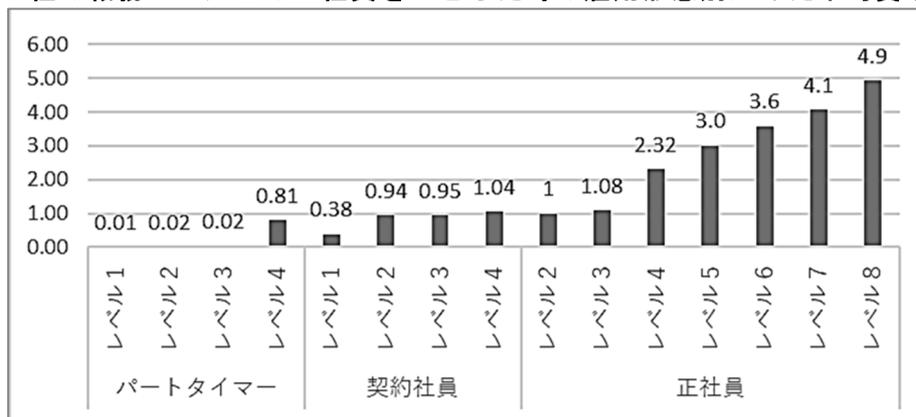
図表 5 は、C社の職務レベル 2 の正社員の月収を 1 とした場合に、各雇用形態別・職務レベル別に月収がどのように変化するかを示したものである。パート社員については、職務レベルが上昇するにつれ、賃金額も若干上昇することがわかる。契約社員については、職務レベルと賃金水準の上昇の関係は不明瞭である。正社員は職務レベルが上昇するにつれ月収も上昇している。職務レベル 8 の正社員の月収は、職務レベル 2 の正社員の月収の 3.04 倍となっている。

図表 5 C社の職務レベル 2 の正社員を 1 とした時の雇用形態別にみた平均月収の比率



図表 6 はC社の職務レベル 2 の正社員の賞与を 1 とした場合の、雇用形態別・職務レベル別の賞与の変化を見たものである。C社では、パートにも賞与は支給されている。契約社員と支給計算式が同じである職務レベル 4 のパート社員のチーフには、職務レベル 2 の正社員の賞与の 0.81 倍の金額が出ている。しかし職務レベルが低いパート社員の賞与水準は低い。契約社員はパート社員よりも全体的に高い賞与で、職務レベル 2 の正社員とほぼ近い水準であることがわかる。最高の職務レベル 8 の正社員の賞与は職務レベル 2 の正社員の 4.9 倍となっており、月収よりも差が大きいことがわかった。

図表6 C社の職務レベル2の正社員を1とした時の雇用形態別にみた平均賞与の比率



5. 3社の事例を検討することで明らかになった課題

では、3社に共通する論点としてなにが明らかになっただろうか。本調査研究レポートではデータの詳細は提示できていないが、分析することで明らかとなった課題をここにまとめて記しておきたい。

第1に、今回の研究会で行った職務レベルの定義には改良が必要であるということである。3社のみを先行する事例として今回分析したが、各社とも人事制度のあり方は多様であり、そうした中でより適切な職務レベルをどう定義するのかは、引き続き検討する必要がある。そのような意味で、本研究会の職務レベルは完成した定義というわけではない。このような考え方のもとでUAゼンセン保有の賃金データを分析していく必要性を提起するものになればと考えている。

第2に、3社の人事制度は多様であるものの、共通して明らかなのは、パート社員をどのような職務レベルで活用するか（低位の職務レベルでの活用が主なのか、職務レベル4のような「初任リーダー」としても多く活用するのか等）は各社それぞれであったにもかかわらず、一様に、パート社員の賃金（時給）は最低賃金レベルに近いものに留まるという点であった。また、職務レベルと処遇の対応関係がそれほど意識され、制度化されているとは言えないのではないかと、ということも共通していた。パート社員の職務レベルが上昇するにつれ、パート社員の平均月収は増額するものの、正社員ほどには増えていくわけではない。したがって職務レベルが上がるにしたがって、かえって正社員との月収格差がつくことになっていた。これは3社独自の課題というよりも、日本社会全体が抱える特徴ともいえる。均等や均衡のとらえ方を、今一度労組内で議論し整理することが望まれるのではないだろうか。

第3に、職務レベルが上昇するにつれ、女性の正社員が極端に少なくなっていることである（特にB社とC社）。そして職務レベルごとにみると、男性の方が女性よりも賃金（月収、賞与）が高い（ジェンダー分析に関わるデータはこの調査研究レポートには記載していないため、報告書そのものを参照していただきたい）。一般に、小売業は営業時間が長く、また今回の3社とも制度上において正社員には転勤が必須であった。そのような状況を背景に、小売業で正社員としてキャリアを構築しようとするならば、仕事中心の生活でなければならないことが、そうした結果になった理由と思われる。しかし、それは今後も望ましい働き方なのだろうか。職場のジェンダー問題は、女性をいかに活躍させ

るか、ということよりも、男女ともに仕事も家庭生活もどちらも担えるような労働条件と処遇を提供することができているか、という問題でもある。

第4に、ベンチマーク職務の比較である。「職務レベル4＝初任リーダーレベル」の、3社の状況を比較検討する（図表7）。同一企業の職務レベル4の正社員の月収は30万円程度（A社は36万円程度）、契約社員は23万円程度、パート社員は20万円程度と、平準化していることがわかる。また、正社員の月収に対する比率を見ると、契約社員の月収は65～80%前後、パート社員は57～73%前後である。賞与については、A社ではデータがないため、B社C社のみではあるが、賞与額に大きな違いがある。正社員の平均勤続年数や平均年齢を見ると、C社の勤続年数は短い、年齢は3社とも42歳頃と共通している。

また、職務レベル2と3との比較でみると、3社ともに、職務レベルが上昇するにつれ、正社員と非正社員間の格差は広がっていることもわかった。

図表7 職務レベル4（初任リーダーレベル）の労働者の3社の状況

	A社			B社			C社			
	正社員	契約社員	パート タイマー	正社員	契約社員	パート タイマー	正社員	契約社員	パート タイマー	
平均月収	366,546	234,767	210,402	293,327	229,107	213,794	280,000	230,000	198,000	
平均賞与		-	-	1,249,534	108,691	138,439	1,266,000	566,000	443,000	
平均勤続年数	21.1	7.1	16.1	20.2	14.0	19.5	16.7	15.6	14.9	
平均年齢	42.3	47.1	55.8	43.0	41.3	54.0	42.7	52.7	49.2	
比率（同一レベル内正社員を1とした場合の比率）	平均月収	1.00	0.64	0.57	1.00	0.78	0.73	1.00	0.82	0.71
	平均賞与	-	-	-	1.00	0.09	0.11	1.00	0.45	0.35

職務レベル6（副店長レベル）の正社員の状況を見る（図表8）。このレベルの正社員の月収は42万円程度とほぼ平準化された水準であること、そして3社ともに女性よりも男性の方が、平均月収・平均賞与ともに高いこともわかった。男女の平均勤続年数を見ると、A社では差がないものの、B社とC社では女性の方が勤続年数は短く年齢も若い。それがこのような男女の賃金差をもたらしている要因の一つと思われる。

図表8 職務レベル6（副店長レベル）の正社員の3社の状況

	A社（正社員）			B社（正社員）			C社（正社員）		
	計	男性	女性	計	男性	女性	計	男性	女性
平均月収	435,909	449,523	415,088	415,999	417,769	401,413	437,000	440,000	406,000
平均賞与				1,660,981	1,663,692	1,638,648	1,957,000	1,981,000	1,712,000
平均勤続年数	29.2	29.2	29.3	24.0	24.5	19.9	23.0	23.4	19.9
平均年齢	51.3	51.4	51.1	46.2	46.6	42.9	48.6	49.3	41.7

以上が本研究会の行った分析の一部である。これは、研究者として率直に、データから見える各社の課題を指摘したものであり、決して3社を批判するためのものではない。日本社会が抱える労働者の生活・労働問題が、各社に具体的な形で現れていることを指摘したものにすぎない。こうした多様な観点から、本

研究会の分析結果を受け止められることを望んでいる。

6. 今後の展開について

今回の検討は、職務を軸に雇用形態間の賃金を比較検討するための一步に過ぎない。各社の人事制度のあり方は多様であるなかで、同一労働同一賃金、ないしは、それを発展させた同一価値労働同一賃金の観点から、公平な賃金を実現するための企業の交渉や制度のあり方を段階としてイメージするならば、次のようになる。

ステップ1は、人事制度が未整備なため、均衡や均等そのものが議論できない段階である。

ステップ2は、正社員にも、契約社員・パート社員にもそれぞれ人事制度があるものの、共通の尺度や観点から制度化されていないため、賃金の均等や均衡の議論が進みにくい段階である。多くの企業がこの段階にあると思われる。

ステップ3は、共通の尺度を用いた人事制度が正社員にも、契約・パート社員にもある程度適用されている段階である。その際、共通の尺度として考えられるのが、職務や経験などであり、社内の職務階梯や職能階梯が整理され、そのグレードごとにある程度の賃金帯が整備されるとともに、それ以外の要素、たとえば転居転勤の有無といった企業への拘束の程度によって賃金額が割増されるといった制度が導入されている場合がこの段階である。職務やそれ以外の要素と処遇の対応関係が整理されているため、均衡や均等の議論が進みやすくなっている段階と言える。

ステップ4は、共通の尺度を用いた人事制度が、すべての社員に適用され、制度が統合されている段階である。ただし、転居転勤の有無などの拘束性の程度による賃金差などが容認されている。ステップ3やステップ4は、なぜその拘束性の程度の違いが、この賃金差をもたらしているのかなどの、賃金差に対する納得性などが、根拠や事例に基づき企業内で広く検討されやすく、少なくとも均衡の確保に向けた努力がなされている段階と言える。

ステップ5は、すべての社員が、共通の尺度を用いた人事制度で統合され、拘束性の程度などでも賃金差が生じていない段階である。働き方の違いが処遇やキャリアの構築にあたって不利にならず、社内で賃金の時間当たりの平等が実現されやすい。いわゆる均等が実現されている段階と言える。

上記のような段階を想定するならば、現在の状況はステップ1ないし2の段階に多くの企業が当てはまるのではないだろうか。その場合、企業内での役職と賃金水準の対応や、役職ごとに求められる職務等が十分整理されていない場合も多く、企業内の賃金を、異なる働き方や異なる雇用形態間で比較・検討するのも困難である。単組や部門、産別組織内で、今回の研究会の提案のように、職務レベルごとの賃金水準を、異なる雇用形態間でも確認できるようになれば、全ての雇用形態の労働者に対して、その担当職務に見合った賃金水準とはどのようなものなのかが目に見えるようになり、全社員に共通した観点を用いた人事制度への統合への道筋も見えてくるようになるのではないだろうか。ステップ1にある状況をステップ2へ、ステップ2から3へと、より上の段階に進んでいくための一つの原動力として、本研究会が提案する職務レベルごとの賃金比較といった視点が用いられることを期待したいと考えている。

もちろん本研究会は試みの一つであり、職務レベルの定義も曖昧で、課題が多い。このような粗雑なものであっても、まずは取り組んでいく中で、職務を

どう把握し、職務レベルを定義し、職務階梯を構築することが、各企業の文化に合うものになるかを考える具体的一歩になりうるのではないだろうか。職務の観点を重視した議論が、多くの単組でなされるならば、今後、U Aゼンセンの部門単位で、部門独自の職務レベルに対する定義を作成することも可能となってくるだろう。そして部門が作成した定義に基づき、より具体的かつ精度の高い賃金比較が可能になる。そうすると、同一価値労働同一賃金の実現のために、職務評価を実施し、職種の違いを超えて、同一の価値をもつ仕事には同一の賃金を支払うことが可能となる。同一価値労働の定義は IL0100 号条約をはじめ国際的に合意されたものを前提に考える必要がある（例えばILOの『同一価値労働・同一報酬のためのガイドブック』を参照。

https://www.ilo.org/tokyo/information/publications/WCMS_485126/lang--ja/index.htm）。

企業価値への貢献といったあいまいな基準でもって同一価値を定義しないよう、十分注意しなければならない。

今回は職務という観点からの賃金データの整備と活用の提起であった。もしかすると職務給を勧めるものとして受け止められるかもしれないが、現実には単純なものではない。職務を賃金制度として具体的に構想するならば、そのあり方には幅がある。本研究会は、そのような賃金制度のあり方を具体的に提案しているものではない。学歴別・性別・扶養人数別といった属人的な要素でのみ集計された「賃金相場」以外にも、職務レベルといった要素で集計された「賃金相場」が労組内で可視化されることが、新たな雇用システムを構想する第一歩になるのではないかと、という問いかけが、本研究会のメッセージである。

以上