

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 27 日現在

機関番号：32401

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23730494

研究課題名(和文)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

研究課題名(英文)Study on Constructing a Job Evaluation System in Japanese Retail Industry

研究代表者

禿 あや美(KAMURO, AYAMI)

跡見学園女子大学・マネジメント学部・准教授

研究者番号：00388597

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,800,000円、(間接経費) 540,000円

研究成果の概要(和文)：日本の正社員と非正社員の処遇格差を改善するために、小売業で導入可能な職務分析・職務評価手法はどのようなものであるのかについて研究を行った。職務評価は性中立的な手法でなされること、また日本企業の雇用慣行に合うものである必要がある。そこで日本のジェンダー平等に関する法の現状と課題を整理するとともに、職務評価に関する先行研究を整理した。次に小売業でこの調査に協力いただいた3社を対象に、それぞれの人事制度に関する調査を行った。そして3社の人事制度等に配慮した職務評価ファクターを開発し職務評価調査の手法を確立させた。

研究成果の概要(英文)：The aim of this investigation is to construct a job evaluation system in Japanese retail industry in order to resolve inequality between regular and non-regular workers. The job evaluation must be evaluated in a neutral way without gender bias, and be adapted for Japanese employment practices. This investigation examines the wage system of 3 Japanese retail companies through interviewing, and accomplishes the form of a questionnaire as a job evaluation.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：社会学

キーワード：職務評価 同一価値労働同一賃金 均等待遇 パートタイム労働者 ジェンダー 小売業 生活協同組合

## 1. 研究開始当初の背景

近年、日本では正社員数の減少と非正社員数の増加が著しい。賃金が低く雇用が不安定な非正規社員の増加は、税収や社会保険料収入の減少につながるとともに、家計所得の減少による内需の縮小をもたらし、少子・高齢化の進む日本において、社会の持続可能性を大きく損なっている。

「生活保障システム」の新たな構築に関する研究は、積極的労働市場政策と普遍主義的社会保障政策を連動させることによって、経済成長と財政の健全化、社会保障の安定が達成されることを、諸外国との比較を通じて明らかにしてきた。労働市場政策と社会保障政策の連動を前提に、「就労を通じた自立」を持続可能な形で制度に組み込むためには、労働市場が「働く見返り」をもたらすものが必要である。そして、そのような労働市場を構築するために均等待遇は欠かせない。

均等待遇とは、同一価値労働同一賃金原則に基づく職務評価制度によって、職務の価値に見合った賃金支払いを実施するものである。しかし日本では、職務評価の実施について、職能資格制度に基づく賃金制度・人材育成制度を採用している企業が多いなどを理由に慎重な姿勢をとる見解も多く、日本の取り得る政策の幅を狭める原因となっている。

そこで本研究では、非正規労働者が多く働く流通・小売業を対象に、人事制度の現状と課題を明らかにすると共に、実際に職務評価調査を行うことによって、日本で均等待遇を具体的に進められる制度の提案をするものである。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、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、日本企業の人事制度に配慮した形で実現させることによって、日本における均等待遇の実現に資することである。そのため、次の諸点を中心に、研究を行った。第1に、同一価値労働同一賃金原則に関する国内外の政策や法律等の状況を整理することによって、日本での制度導入に当たっての障壁を明確化した。第2に、実際に日本企業を対象に人事制度に関する調査を行い、それを職務評価調査に反映させ、管理職からパート労働者を調査対象に含めた職務評価調査票を完成させた。第3に、今回実施した職務評価調査と、人事制度の関連性を分析することによって、日本で実現可能な職務評価システム構築に向けた考察を行った。

これらの研究を通じて、性と雇用形態に中立で、男女平等を実現させられる職務分析・職務評価の実施に向けた知見を得ることができた。

## 3. 研究の方法

前項で挙げた研究内容のうち、中心となるのは第2のものである。すなわち、実際に日本企業を対象に人事制度に関する調査を行うこと、そしてそれを踏まえた職務評価調査票の作成と調査を実施すること、そしてそのデータを分析することである。

本調査は、実際にどのような仕事を担当しているのか等、仕事に関する詳細なデータを収集するのみならず、実際に受け取っている賃金額や現在就いている役職等に関する詳細なデータを収集することによって、職務評価と現在の人事制度との関連性を分析する必要があり、調査票の作成・配布・回収を慎重に行う必要がある。そのため、調査対象企業や労組の調査に対する理解と協力が欠かせない。

今回は、こうした研究の趣旨に深い理解を示してくださった3つの地域生協の協力を得ることができた。それらの地域生協の店舗ないしは商品を個人宅に配送する配送センターで働く労働者に対して、仕事の内容に関するインタビュー調査を行ない、それに基づき職務評価調査票の作成を行った。またその調査票を用いたプレ調査も行い、調査票の作成に万全を期した。それらに加え、人事担当でないし労組役員を対象に、人事制度に関するインタビュー調査を行うと共に、資料の収集をおこない、調査票の作成の参考にした。そして調査票の配布・回収後はそれらの数値を分析した。加えて、上記の調査に平行し、均等待遇や職務分析・職務調査に関する文献・資料、パートタイム労働法等の政策に関する国内外の文献・資料の収集と整理を行った。

## 4. 研究成果

本研究では、流通・小売業の管理職(事業所長)から一般のパートタイマーを内包した職務評価調査票を完成させることができた。職務評価を行う際には、その職務の価値を測るためのファクター(ものさし)と、それぞれにレベルと点数(目盛り)を設定する必要がある。

表1は、本研究におけるインタビュー調査やプレ調査の結果作成した、職務を評価するための「ものさし」である職務評価ファクターを示したものである。

ファクターは調査対象産業に合わせたものを採用する必要がある。本研究では、研究代表者がかつて参加した先行研究(森ます美・浅倉むつ子(2010)『同一価値労働同一賃金原則の実施システム』有斐閣)で考案されたファクターをベースに、改良を行っている。

まず職務の価値を評価する視点として4つ(負担、知識・技能、責任、労働環境)を採用している(表1の4大ファクター)。これはILOをはじめ、国際的にひろく採用されて

いるものである。本研究はそれら4つの要素をさらに12に細分化した。それは表1ではサブファクターと表記している。

表1 小売業における職務評価ファクター

ファクター	ウェイト (%)
4大ファクター・11サブファクター	100.0
仕事によってもたらされる負担	27.0
1. 重量物の運搬などによる身体的負担	8.0
2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	9.0
3. 注意力・集中力	10.0
知識・技能	30.0
4. 仕事関連の知識・技能	10.0
5. コミュニケーションの技能	10.0
6. 計画力・企画力・問題解決力	10.0
責任	35.0
7. 商品やサービスに対する責任	10.0
8. 人員の育成・管理に対する責任	10.0
9. 利益目標の実現に対する責任	10.0
10. 経営理念の実現に対する責任	5.0
労働環境	8.0
11. 労働環境の不快さ	4.0
12. 労働時間の不規則生	4.0

表1のファクターは基本的には前述した先行研究に基づくが、今回は「10. 経営理念の実現に対する責任」という新しいファクターを追加した。これは生協がミッションポリシーを重視した事業運営をおこなっていることを受け今回考案したものである。今回の調査では、このファクターを入れた場合と、除いた場合の2パターンの職務評価点を算出しており、生協以外の小売・流通業での調査も想定し、分析している。

また、これらファクターを、職務の価値を測る「ものさし」として機能させるためには評価レベルと点数の設定が欠かせない。本研究ではこれまでの研究では実現しなかった細かいレベルの設定を実現させた。前述の先行研究では、レベル設定が3段階のみであった。しかし本研究では、事業所長からパート労働者までの労働者が担当している仕事を

評価するために、5段階の設定を行った。さらにそれを面接調査方式ではなく、質問紙調査方式で実現させるために、かなり工夫した調査票を作成した。この点はいくつかの先行研究では行われなかったことであり、本調査の研究成果の1つであるといえる。

詳細なレベルの設定を行うと、レベルの判定を正確に行う必要があるため、面接調査方式による職務評価を行う必要がある。しかしそうした調査手法は、面接調査員の確保と面接時間の確保が必要となり、非常に手間のかかる調査となる。つまり職務評価調査の普及の障害となる。そこで、本研究では面接調査よりも簡便な質問紙調査であり、なおかつ詳細なレベル設定を可能とする工夫した質問票の作成により、こうした限界を取り除くことができた。こうして、日本の雇用慣行に配慮し、なおかつ実現可能な職務評価手法の提案を行うことができた。

上記の調査票を用いて行った今回の調査およびその分析によって明らかとなったのは、次の諸点である。

第1に、3つの流通業者において、事業所長から新任のパートタイマーまでを包摂できる職務評価ツールを開発することによって、それぞれの役職や職能等級ごとの職務評価点を算出できた。

第2に、統一された調査票を用いることによって、3つの流通業者で採用される異なる人事制度の下で、労働力の配置・賃金の状況等を明らかにするとともに、それらと職務評価点の関係性を考察することができた。特にすでに役割等級制度を持つ企業では、役職と職務評価点は比例していることが明らかとなり、制度的に親和性が高いと考えられることがわかった。つまり、流通業以外の企業で役割等級制度をもつ企業での、職務評価調査の実現可能性が高いことが推察できるのであり、日本での実現可能性が当初考えられているより高いと思われる結果となった。

第3に、第2で挙げた分析結果を踏まえ、日本の雇用慣行やさまざまな人事制度の下で実施される職務評価の有効性ととも、なお残る課題点を明らかにできた。これは日本の雇用慣行や法制度の下でも実現可能な職務評価制度のあり方を検討する際に欠かせない知見となった。

第4に、現行のパートタイム労働法等を検討することにより、現行法や政策における均等待遇の位置づけを整理し、職務分析・職務評価の日本における活用の方策を検討できた。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計2件)

禿 あや美「パート労働法の運用上の課

題』、連合総合生活開発研究所『パート労働法改正の効果と影響に関する調査研究報告書』、2011年12月、41頁～60頁

禿 あや美「処遇格差の合理性と職務評価 - 正社員とパート労働者を対象とした調査結果に基づいて - 」連合総合生活開発研究所『連合総研レポート D10』(査読なし)、265号、2011年11月1日、16頁～19頁

〔学会発表〕(計4件)

禿 あや美「ペイ・エクイティをいかに実現するか - 非正規労働者の賃金格差を是正するための方策を探る - 」、研究会職場の人権第163回研究会、2013年4月27日、エルおおさか

禿 あや美「パートの均等待遇を職場で進めるために - ジェンダーの視点から法・制度を考える - 」連合大阪生活闘争 2.24 均等待遇ウェブ学習会、2012年2月24日、ドンセンター特別会議室

禿 あや美「職務分析・職務評価の現状と課題」連合総合生活開発研究所「ゆめサロン」2011年10月3日、連合総合生活開発研究所

禿 あや美「職務分析・職務評価調査の結果から」厚生労働省雇用均等・児童家庭局「今後のパートタイム労働対策に関する研究会」、2011年5月20日、厚生労働省専用第12会議室

〔図書〕(計1件)

禿 あや美「第2章 実施した職務評価システム(第1節から第4節)」、「第3章 システム設計の創意工夫 第5節から第8節」、「第4章 職務評価からの提案と分析 第2節3」遠藤公嗣編著『同一価値労働同一賃金を目指す職務評価』旬報社、2013年、23頁～43頁、56頁～65頁、90頁～92頁(総頁数183)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

禿 あや美 (KAMURO Ayami)  
跡見学園女子大学・マネジメント学部・  
准教授  
研究者番号：00388597