

第4回：職務（役割）評価ベースの賃金とは

強くて幸せな「相思相愛」企業

政府が発表した「働き方改革実行計画」では、同一労働同一賃金の導入で、正規・非正規労働者間の不合理な待遇差解消を目指すとされている。「同一労働同一賃金」時代において、雇用管理はどのように考えていけばよいのか？ そのポイントについて、株式会社働きかた研究所の平田末緒氏に、自身の取材経験をもとに解説いただく。

株式会社働きかた研究所 平田 末緒

同一労働同一賃金実現の手段
～職務（役割）評価ベースの賃金とは～

本連載ではこれまで、正社員と非正社員との同一労働同一賃金を勧める方向で執筆してきました。その理由として、両者の間の不合理な処遇格差には、マイナス面が大きいことを挙げました。

では、同一労働同一賃金を実現するには、どうすればよいのでしょうか？ 今回からはいいよ、同一労働同一賃金の観点での、パートの賃金設計に入っていきます。具体的には、「職務（役割）評価」という手法をベースにした方法をご紹介します。

職務（役割）評価とは、ざっくり言えば、仕事の大きさを測ることです。ここでいう仕事つまり職務とは、例えば、A スーパーの店舗であれば、「精肉加工」「惣菜調理」「品出し」「買い付け（バイヤー）」「レジ」「レジリーダー」「時間帯責任者」「売り場主

任」「店長」といったもの。他にも A スーパーには、本部に人事や経理といった業務があり、そこに「給与計算」や「人事制度設計」、あるいは「請求書発行」「入金チェック」「決算業務」などといった職務があることになります。これら一つひとつの職務について、職務（役割）評価、つまりその大きさを相対的に測定した結果に応じて、賃金を貼り付けていくのが、「職務（役割）評価」をベースにした賃金設計の手法です。

では、パートの賃金制度を、この「職務（役割）評価」をベースにしたものにする、なぜ同一労働同一賃金につながるのでしょうか。

いうまでもなく、それは例えば B さんの賃金について、「B さんだから」〇〇円という決め方ではなく、B さんが「C の仕事をしているから」〇〇円、という決め方になるからです。こうなれば、B さんが正社員であろうと、非正社員であろうと、C の仕事をしていれば賃金は〇〇円ということに

なります。要するに、賃金決定に雇用形態の違いが、関わらないことになるのです。

ちなみに、前述の A スーパーの例からもわかるように、職務は役割と表記した方がわかりやすい場合もあります。したがって本稿では、単に「職務」ではなく、「職務(役割)」と表記しています。

欧米型職務給との違い ～日本の実態に合わせカスタマイズ～

前項で、「職務(役割)評価」をベースにした賃金設計手法の概要を記してきましたが、職務(役割)と賃金を一対一の関係で決める「職務給」を、導入しようとしているわけではありません。職務給の歴史が長い欧米でも、職務給はレンジ給になっている場合がほとんどです。レンジ給とは、例えば C の仕事は○円～△円など、幅を持たせるといふやり方です。

日本の場合、特に配置換えの問題が出てくるので、レンジ給型にすることが大切です。例えば A スーパーで鮮魚加工(小型魚の三枚おろし等)の職務についている Bさんを、人員が足りないという理由で、精肉加工(生肉のスライス・ひき肉加工等)担当に異動したい場合を考えてみましょう。

A スーパーにおける鮮魚加工(小型魚の三枚おろし等)の仕事の大きさが、精肉加工(生肉のスライス・ひき肉加工等)と同じとされていれば、特に問題はありません。ところが、鮮魚加工(小型魚の三枚おろし等)の仕事の方が、精肉加工(生肉のスライス・ひき肉加工等)の仕事より大きく設定されていた場合、Bさんは異動によって賃金が低くなってしまうことになります。これでは、Bさんに異動を打診しても、納得

を得るのは難しいでしょう。

日本では、人材育成の一環として異動をさせる場合があります。例えばパートの Bさんが C の仕事だけでなく、D の仕事もできるようにするため、つまり多能工化の手段として、異動させる場合です。正社員の場合はさらに、将来の幹部候補を育てるため、多様な仕事を経験させることを目的に、異動させることも多くあります。つまり、こうした日本の状況に対応できる職務給を作る必要があるのです。

したがって本稿でご紹介する手法も、今の一般的な職場の状況に配慮した日本型の職務給となります。それをここでは「職務(役割)評価」をベースにした賃金、と呼ぶことにします。

若手新人正社員との格差をどう考える？ ～格差を是認する二つの理由～

正社員との同一労働同一賃金を考える際、もう一つ懸念点として上がるのが、若手など仕事経験が比較的浅い新人正社員と、パートの賃金のバランスを、どのようにとっていくか、ということがあります。

多くの場合、正社員の月給を時間当たり賃金に換算すると、パートのそれより高くなると思います。賞与も加味して計算すれば、差も歴然となってくるでしょう。一方で、正社員とはいえ新人は、その会社でのキャリアは当然ゼロで入社します。新卒新入社員の場合は特に、主力となって社員並みに働いていたベテラン学生アルバイトからの正社員登用であれば別ですが、その会社での業務経験はもとより、社会人としての仕事経験すら、ゼロの状態で入社するのが普通です。

そうした新人正社員の職務（役割）と、同じ職場で働くパートの職務（役割）を、実際にそれぞれ評価、つまり測ってみると、その大きさは変わらない場合が往々にして出てきます。だからといって、新人正社員の時間当たり賃金をパートと同等にしてしまっては、労働マーケットにおける競争力を失い、採用ができなくなってしまう。

一方で、パートの賃金を新人正社員と同等に引き上げればいいかといえ、それも違う、ということになるでしょう。仮に同等に引き上げる、となれば、正社員も含めた自社の賃金設計を、根本から考え直す必要が出てしまいます。単にパートの賃金を引き上げるだけでは、総額人件費が大幅に増加してしまうからです。

では、パートの賃金と新人正社員との時間当たり賃金の差をどう考えるのか。理由は、やはり、「入社数年は、新人正社員の育成期であるから」となると思います。

パートと同じ仕事を担当する新人正社員と、パートとの賃金差について、どうとらえ、どう対処するか？ については、さまざまな考え方があります。上で示した「正社員の場合、入社数年は新人の育成期であるから、同一労働同一賃金のいわば対象外とする」という考え方に関しても、「結局、同一労働同一賃金でないではないか!」と批判する方もいらっしゃると思います。

それを承知しながら、なお同一労働同一賃金の対象外にするのには、もう一つ理由があります。それは、今の日本では多くの場合、正社員とパートで「賃金の決まり方」が根本的に違っているからです。

パートと正社員の「賃金の決まり方」とは ～職務基準と職能基準～

具体的には、パートの場合賃金（多くの場合時給）は、一般的に、大きく二つの要素で決められています。

その一つは、職務の内容です。例えば、同じドラッグストアに勤めていても、専門職である薬剤師と一般の販売員では、時給が大きく違います。薬剤師は専門職であり、単なる販売員とは、職務（役割）が大きく異なるからです。パートの場合、求人募集の際も「経理担当パート募集」「訪問介護スタッフ募集」など、入社後の職務を明確にして募集し、賃金も職務に応じた時給になっていることがほとんどです。

パートの賃金を決める、もう一つの要素は、マーケットつまり外部労働市場です。外部労働市場とは、他社との採用競争の場、と考えればよいでしょう。イメージしやすいように言えば、例えば求人サイトは、外部労働市場そのものです。そこでは、日々募集時時給の変更がなされています。「今までの時給では採用できないから、時給を上げることにした」会社もあれば、隣の他店の時給が上がったことに気づき、「隣が時給を上げるなら、うちも上げざるを得ない」と言って上げる会社もあります。

一方、正社員の賃金の決まり方はどうでしょうか。これは、入社時と入社後で異なります。

入社時の賃金は、パート同様マーケット価格の側面があります。といっても、新卒新入社員の場合、それはおおむね横並びマーケットです。業種や業界、企業規模により若干の差はあれ、ほとんどの企業におい

て、初任給に大きな違いはありません。

半面、入社後の給与の決まり方は、職能資格制度を基準としているところが“まだ”一般的です。職能資格制度とは、個々の社員が保有する「能力」に応じて等級付けをし、その等級に従って賃金を払っていかうとする制度です。“まだ”としたのは、職能資格制度が、結果的に年功賃金的な運用となる側面をもっていたり、下方硬直性を有していることから、これを否定する考え方も、大きくくなっているからです。

実際、賃金制度をハイブリッドなものに変えている企業は多いです。具体的には、職能資格制度つまり「能力」で賃金を決める部分の比重を下げて、役割給や業績給の要素を加味する、といった具合です。しかし、基盤となる制度としては、“まだ”職能資格制度を保持しているところが多いようです。

以上、見てきたように、パートと正社員では賃金の決まり方が違うのです。そうした、そもそもの成り立ちが異なる両者の賃金を、「同一労働同一賃金」の観点から整合性を取っていくためには、工夫が必要です。そして、その工夫の一つの方法が、「新人正社員は、入社数年は育成期であるから、同一労働同一賃金のいわば対象外とし、パートと同等の仕事をしていても、賃金が高いことを是認する」やり方なのだと、とらえていただければと思います。

「職務（役割）」評価ベースのメリット ～意欲・キャリアアップ・法対応～

同一労働同一賃金の観点での賃金制度を、パートに導入する第一のメリットとして、これまで「理不尽な賃金格差の是正による、パートの意欲やモチベーションの向

上」を挙げてきました。加えて、そうした賃金とする手段として、職務（役割）評価ベースの賃金制度を導入すると、さらに以下の2つのメリットが得られます。

第二のメリットは、正社員とパートの賃金がなぜ違うのか？ について、それは「職務が違うから」だと、明確に説明できるようになることです。パートタイム労働法は、その14条において「事業主は、パートタイム労働者を雇い入れたときは、速やかに、実施する雇用管理の改善措置の内容を説明しなければならない」「その雇用するパートタイム労働者から求めがあったときは、その待遇を決定するにあたって考慮した事項を説明しなければならない」としていますが、ここで説明義務が課せられている「賃金制度はどうなっているか」や、「どの要素をどう勘案して賃金を決定したか」について、明解に答えられるようになります。

第三のメリットは、パート自身の成長が期待できることです。理由は、何より「自分が担う職務」が明確であること。職務が明確であれば、それを果たしていくために必要な知識やスキルが分かるため、上司によるOJTが的確に行えるようになります。パート自身も「何ができるようになればよいのか」が分かるため、業務の習得がより効率的になり、仕事に必要な本を読むなど、自己啓発の促進も期待できるでしょう。

パート自身の成長は、キャリア形成の側面からも促せるようになります。職務には段階がありますが、各職場の職務を明らかにすることで、「今の職務」だけでなく「次の職務」「次の次の職務」が見える化されることになるからです。例えば先に例示したAスーパーの売り場には、「レジ」「レジリ

ーダー」「時間帯責任者」といった職務がありました。このように、職務のステップが明らかになっていると、今後のキャリアがパートでも見通せるようになっていきます。これが、仕事意欲の維持、モチベーションアップに、つながっていくためです。

パートが成長してくれば、正社員並みの仕事を任せることも可能になってくるでしょう。そしてこのことは、今、多くの企業が直面している課題解決の切り札になっていきます。

課題とは、人材の確保です。今、特に中小企業は、空前の人手不足時代のなかで、採用難にあえいでいます。パートの採用も難しいのですが、正社員の採用も同様に厳しくなっています。新卒は大手企業にさらわれていき、中途であってもマネジメントの経験があったり、特定のスキルをもった人材については、獲得がとても厳しくなっています。

これを求職者側から見ると、求人広告を見て応募する場合は、面接した先々で合格をもらうこととなり、優秀な人ほど「選り放題」という状況です。有料職業紹介を利用した場合も、紹介会社の営業担当から、「より年収の高い仕事」へのチャレンジを促されることが多くなります。紹介会社が受け取る求人企業からの成果報酬は、求職者が入社後求人企業で受け取ることになる年収の〇割、などと設定されている場合が多いからです。

さらに、せっかく採用した若手が、入社1～2年等一人前になる前に辞めてしまうなど、「教育投資の無駄」とも言える状況に、頭を抱えている会社も多いと思います。そこに、育成されたパートの存在が活きてき

ます。

なお、こうしたパートを、より確かな自社戦力としていくためには、正社員並みの仕事ができるようになったパートを、きちんと正社員登用していくことです。もちろんそうした登用制度に関しても、「未来のキャリア」としてパート本人に最初から提示しておくことが大事です。

「納得のいく処遇」がなぜ大事なのか ～強い企業は「相思相愛」～

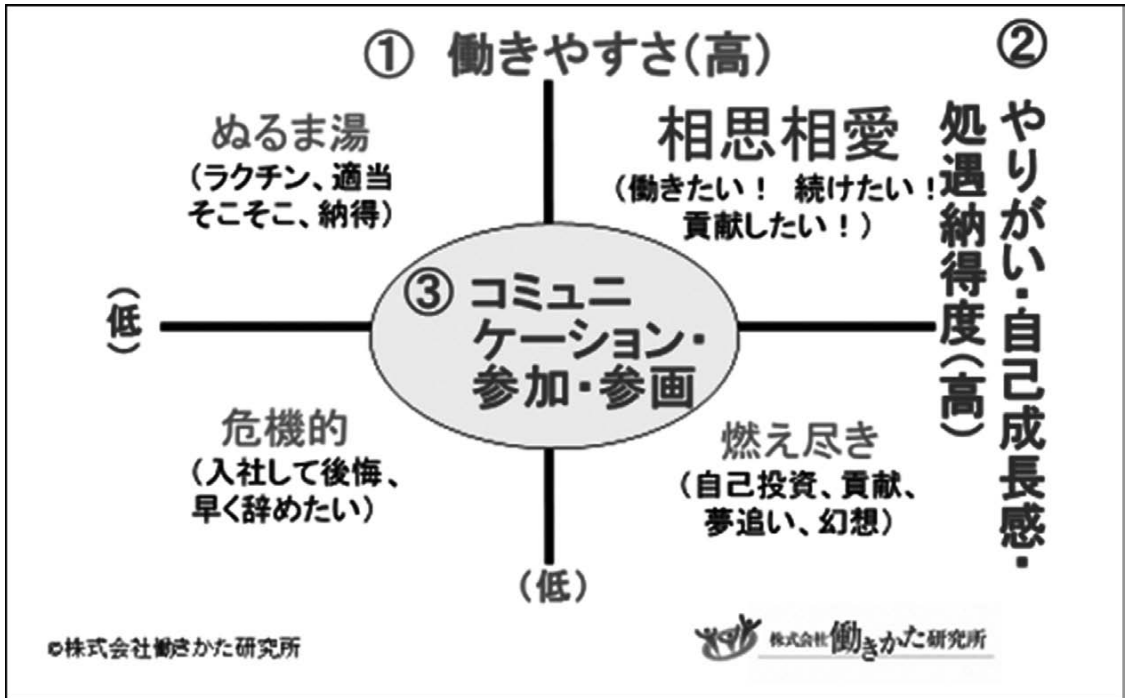
これから説明しますが、パート雇用には3つの肝があります。これらがそろって得られるのが、パートとの「相思相愛」な関係です。また、本号で解説してきた「職務（役割）」評価ベースの賃金と、それが生む3つのメリットは、パート雇用の3つの肝を支えるプラットフォームになっています。

「相思相愛」な関係とは、企業側つまり社長や上司など正社員と、働く側のパートが、会社の理念でありミッションのもと同じ方向を向きながら、互いに信頼しあい、「あなたに働いてほしい」「ここで働きたい」と思い合っている状況を指しています。

こうした状況を、雇う側である企業つまり社長や正社員、店長などが率先して「作っている」会社では、ご主人の転勤などの不可抗力が生じない限り、パートはほぼ辞めません。そして、店長や正社員と一緒に、明るく楽しく、共にお客さまのために、日々真摯に頑張ってくれています。

これは、理想論で言っているわけではありません。この連載の初めの方でも少し触れているように、私自身がかつて求人広告会社に在籍し、20年以上にわたり人事マネジ

図「相思相愛」の3つの肝



メントに特化して企業取材を続けてきたという、実体験に基づいています。しかもその取材の多くが、女性を中心としたパートのマネジメントに関するものでした。

取材はさらに、働くご本人の側にも、およんでいました。少なからぬ企業でパートが定着せず、したがって戦力化もできないのは、彼ら彼女たち働く側が、「ここで働き続けたくない」と思い「頑張りがたくない」と思うからにはほかならないからです。であれば、そのように思う理由を、本人に聞いてみようと考えました。

こうして取材を続け、大量の事例に触れているうちに、「人がイキイキのびのび活躍している現場には、何か共通点があるようだ」と思うようになりました。「でも、それって何なんだろう?」と考えているときに、まるで天から言葉が降りてくるかのように、

ひらめいたのが、「相思相愛」だったので。

具体的には、2006年のことでした。今では5冊になっている著書ですが、その、まだ2冊目を執筆しているときだったので、間違いありません。すごい発見をしたと思って、一瞬、身体が止まり、一方で心はまさに震えるようだったのを、昨日のことにように思い出します。

さらに、「では、どうすれば相思相愛になれるのか?」を、今に至る大量の取材事例を再度紐解き、考えた結果得られたのが、図にも記した3つの肝です。

① 働きやすさ

(勤務時間や休みの融通性)

② やりがい・自己成長・処遇への納得

③ コミュニケーション・参加・参画

これらは、肝であると同時に、相思相愛の必須要件でもあります。要するに、このうちのどれが欠けても真の相思相愛にはなりません。そして、真の相思相愛でない会社で、パートは働き続けようとは思わない。つまり「もっといいところがあれば、移って行ってしまう」のです。

なお、職務（役割）評価ベースの賃金とそれが生む3つのメリットは、上の3つの肝を支えるプラットフォームになっていると述べましたが、具体的には以下のように対応をしています。

すなわち、職務（役割）ベースの賃金は、同一労働同一賃金の実現により、より柔軟な働き方を可能にする力をもっています。これは、相思相愛の肝の一つ①働きやすさにつながります。また、第二のメリットとして提示した「パートと正社員の処遇差に関する説明が容易になること」は、③コミュニケーション・参加・参画を、まさに向上させていくものと言えます。さらに

第三のメリットであるパート自身の成長は、企業にとってのメリットであるだけでなく、パート自身の②自己成長感に直結していきます。

「相思相愛」な企業は強くて幸せです。信頼を基盤とした、安心・あったかな風土のなかで、社員一人ひとりが働きがいを感じ、「ここで」自らの人生を豊かにしていきたいと思っている会社。同時に、全員がお客さまのことを真摯に想い、お客さまとも相思相愛になれるよう、日々の仕事を積み重ねている会社。こんな会社で働く人は、経営者もマネジメント層も、一般社員もパート・アルバイトに至るまで幸せです。同時に、会社も強くなっています。つまり、業績が付いてくるのです。

職務（役割）をベースとしたパートの賃金を導入し、同一労働同一賃金視点の処遇とすることは、相思相愛な企業となり、自社を永続させていくための、有効な手段となる。そう、思います。

参考サイト 厚生労働省「パート労働ポータルサイト、職務（役割）評価について」

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/>

平田 未緒（ひらた みお）



株式会社働きかた研究所 代表取締役

早稲田大学卒業。アイデム人と仕事研究所にて人事マネジメント情報誌の記者・編集長。2009年より同所所長。パートの採用・戦力化、女性・外国人・高齢者雇用などをテーマに、数多くの企業を取材してきた経験を生かし、2013年に株式会社働きかた研究所を設立。企業に対するパート・アルバイト、女性社員の活躍促進事業を軸に活動を開始する。著書に『パート・アルバイトの活かし方・育て方～「相思相愛」を実現する10ステップマネジメント』（PHP ビジネス新書）などがある。厚生労働省委託「職務分析・職務評価普及事業」委員ほか公的委員経験も多数。