

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第5回：パートの離職が続く理由

職務（役割）評価に至った過程

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

ストーリーで理解する ～職務（役割）評価をベースにした賃金～

前回で、同一労働同一賃金を実現するための一つの手段として、「職務（役割）評価」という手法をベースにした賃金設計の方法について説明をしました。今号以降、いよいよ、この「職務（役割）評価」をベースとした賃金設計の、具体的な実施方法に入っていきます。

その際、解説は小説のようなストーリー仕立てで行っていきます。というのは、賃金制度設計の解説というものは、「実際にこれを自社に取り入れよう！」と強く思って読まない限り、どうしても眠くなってしまったり、読むのが面倒になってしまうものだからです。

ストーリーは、実際の事例に基づき、具体的な設定を変えながら、「職務（役割）評価」をベースとした賃金とはどういうものでどんな場合に有効なのか、実際に導入す

る際にはどんな作業が生じるのか、また、それによって会社にどんな変化が起こり得るのか、といったことが自然と理解できるように書いていく予定です。また、その舞台は、郊外の住宅地で高齢者向けの宅配弁当事業を行う「株式会社そよかぜ」といたしました。

さあ、「そよかぜ劇場」のはじまりです。

期待のパートが想定外の辞職 ～高齢者向け宅配弁当「そよかぜ」～

「社長、いま少しよろしいでしょうか」

高齢者向け宅配弁当事業で伸びてきた、株式会社そよかぜの営業部長高瀬純子は、社長である中野雄二の席に近づき、話しかけた。時計は11時50分を回っている。

「うん、大丈夫ですよ。ちょうど昼だし、食事でもしながら聴きましょうか」

高瀬の浮かぬ表情を見て、中野は少し白髪が混じり始めた頭に手をやりながら、こう提案した。そよかぜは郊外の住宅地に

立地しているため、近くに飲食店はそう多くない。昼食は、たいてい近く中華料理店「黒龍飯店」と決まっているが、店主が鍋を振る中華は、熱々の出来立てで飽きなかった。

「で、どうしたっていうの？」

店までの数分間、あえて他愛のない世間話をしてきた中野は、席につき、一口水を飲んでから、こう切り出した。

「いえ、すみません。…実はパートの横田さんから昨日、辞表の提出がありました」

「え、横田さん？ 横田さんが…そうでしたか。それは残念ですね。確か少し身体が弱く、他社での正社員での仕事がつらくなって、2～3年前からうちにパートで来てくれている方ですよ。何かあったんでしょうか？」

7年前に会社を立ち上げ、地道な努力で会社を成長させてきた54歳の中野は、正社員10人、パート20人という規模になった今も、パートの一人ひとりのことまできちんと認識をしている。高瀬は、飲食店での20年に及ぶ細やかなマネジメントぶりが買われ、そんな中野に採用された、会社のいわばナンバー2という位置づけだ。

「最近横田さん、なんとなく元気がないな、とは思っていたんです。なので少し丁寧に、退職理由などをきいてみたんですが、特に体調が悪いわけでもなく、理由がはっきりしなくて。なので、気になって横田さんと仲良しだった先輩パートの清野さんに今朝、横田さんのことを聞いてみたんです。そうしたら…」

「そうしたら？」

横田の線の細そうな顔を思い浮かべながら、中野は先を促す。

「『横田さんは、最近仕事がマンネリだ、ってよく言っていました』っていうんです。

横田さんの仕事は、出来上がった惣菜を弁当箱に詰めていくことです。確かにある意味単調かもしれませんが、うちでは軽トラやバイクで運んでも、おかずに弁当箱からはみ出したりこぼれたりしない、開けたときに『美味しそう』と思ってもらえる盛り付けにこだわっています。だから、横田さんの仕事はとても大事ですし、マンネリと言われてしまうと…」

社長の心をふさぐ黒い雲 ～正社員も採用できないなかで～

中野は、高瀬の話聴きながら、考え込んでしまった。高瀬は当然、横田を遺留している。しかし、横田の決心は固いようで、引き止めの言葉に心を揺らがせるそぶりも見せなかったという。

盛り付けとはいえ、熟練を要する部門で主戦力となっていたパートである。彼女が欠ける穴は大きく、現場の混乱は免れない。というのも、先月も、盛り付け担当のパートが辞めてしまっているのだ。今は、求人すればすぐ採用できる時代ではない。物理的な人員不足への対応をどうするか。まずはここが課題である。

課題はもう1つあった。実はその前の月にも、宅配部門のパートが辞めている。相次ぐ退社が、中野の心を暗くする。人手不足がもたらす現場の混乱は、中野が最も大切にしているお客さまの満足度であり生産性に、大きな影響を及ぼす。事業運営に必要な人材を確保できなければ、中野が描く経営計画、つまり5年後の自社も、まさに絵にかいた餅なのだ。

横田の退社は、さらに別の面でも中野の気持ちをふさいでいた。実は横田には、将来を期待もしていたのである。横田は職場でワイワイ話すような子ではなかったが、い

つも表情に素直な明るさがあった。入社して1年たったころからは、体調も安定したようで、仕事にも真面目に取り組んでいた。しかも29歳と若く、独身でもある。「自社のため、そして当人の生活の安定のためにも、いずれうちで正社員として働いてもらうのも、いいのではないか」と、ひそかに考えていたのである。

そよかぜは、「地元の野菜を使った、高齢者にとって本当においしく、体に優しい宅配弁当」の会社として、地元では一定の知名度を得つつある。しかし、事業規模は小さく、食材の原価は比較的高い。自ずから支払える賃金も限られるなか、「正社員として働きたい」と応募してくる人は多くなく、たまに応募があり面接しても、残念ながら中野の期待に沿うような人は極めて稀、というのが実際だ。

半面、「良いものを、少し高く」買ってもらう今のビジネスモデルから外れれば、自社の将来はないとも思っている。今や高齢者向け宅配弁当は、多くの企業が参入する、いわゆるレッドオーシャン業界だ。価格競争に陥っては、大手に勝てるわけがない。

だからこそ中野は、正社員の採用と育成こそ、今後の自社における大きな課題だと認識してきた。自社がより高い価値を提供し、お客さまの支持を得ていくためには、商品開発や販路の拡大、重い食材を運んだり大量調理を効率化する「ロボットの導入」など、“未来に向けた投資”を推進していく人材が、不可欠だと考えてきたからだ。

「なのに…」

中野は「単なるパートの退職」で済ませずにはならない何かを、高瀬から横田の退職について聞き、感じていた。

さまざまなパートの不満 ～「仕事に見合わない」時給～

食べ終わった後の器から不意に目を上げ、中野がたずねた。

「高瀬さん、盛り付け部門では先月も、パートの近藤さんが辞めているよね。4年以上頑張ってくれていたのに、すごく残念だったよ。僕のところにもきちんと挨拶に来てくれたけど、退職理由ははっきり言ってくれなかったんだよね。本当は何だったのかな」

「近藤さんは、お金のことを言っていましたね。上のお嬢さんが高校生になって、大学受験に向けて学費を貯めたり、塾代や、最近はファッションに興味を持ったりスマホを与えたりでお金がかかるようになり、もっと稼ぎたかったみたいです。下の息子さんが中学生になったので、勤務時間も増やせるようになったから、って、おっしゃっていました」

「確かに盛り付けの仕事は、3時半には終わってしまうからなあ」

「あと、少し申し上げづらいことなのですが、実は近藤さんは、当社の時給そのものにも、思うところがあったようです」

「思うところ？　うち、近隣で募集している他社に比べて、そこまで低くもないと思うんだけど…もっと上げてほしいと言うなら、担当してもらおう仕事の内容や、スピードなど質そのものも変えてもらわないと、払い切れないよ」

「近藤さんとしては『こんなに頑張っているのに』という思いがあったみたいです。彼女は土日も積極的に出てくださいっていませんか。土日は、当社の宅配弁当を親御さんに届けてもらっている、比較的裕福な子どもさんからのお問い合わせや、ク

レームまがいのお電話がとても多いですよ。これを近藤さんは、前職がテレホンアポインターだったこともあって、盛り付けの仕事の前後など手が空いたときに、自ら積極的に、受けてくれていたんです」

「うちの弁当は、値段が高めでお客さまの期待が大きいだけに、ちょっとしたことで不満につながりやすいんだよね。土日に高齢の親の様子を見に行ったら子どもからのお電話は、創業当時から多かったよ。これにきちんと対応していくことが、うちが成長できる秘訣だと僕は思ってきたんだけど、実際に話を聴き、対応するのは、簡単な仕事ではないよね」

「そうなんです。近藤さんが入社したときは、人数もまだ社長と私と、もう辞めてしまった調理や配達のベテランパートさんという、ごく小さな会社でした。そこで近藤さんも、『自分ができることをやろう』と率先して電話を取ってくれていたわけですが、人数が増えるにつれ、『単に盛り付けだけしている』のに自分と時給が同じパートがいたり、自分よりお給料の高い正社員なのに『フリーダイヤル回線の電話には出ない』人がいたりなど不公平感が募って、日々の仕事が不満でいっぱいになってしまっていたようなんですよね」

「フリーダイヤルはお客さま専用だから、それには出ない人が正社員にもいる、というわけか。それは問題だな。自分と同じ仕事をする人がいなかったときは感じなかった不満を、比較対象ができたことで感じるようになる、というのはわかるよ」

雇用環境の変化の中で ～どう「価値提供」できるのか～

「そういえば」

高瀬が思い出したように話題を転じる。

「2カ月前に辞めてしまっている宅配部門の佐内浩介さんも、理由はお金だったみたいです」

「佐内さんは、就職氷河期世代で、うちにパートで入社する前も、正社員で働いたことはなかったんだよね。当時はうちも、パートでの募集しかしていなかったの、パートでうちに来てくれて。昼食と夕食の2回とも、配達と容器回収に行ってくれるので助かったよ。彼はダブルワークもしていたんだっけ」

「はい。彼みたいに時間の融通が利く人は、他社に正社員で応募すると、今はけっこうな割合で合格が出るみたいで…佐内さんの場合は、宅配だけでなく全体のシフト調整もしてくれていたの、いなくなって業務効率が落ちてしまいました。大口の予約が入ったときなど、宅配パートを調理や盛り付けの補助に回すなどして、より少ない人数で注文がこなせるよう、常に考えてくれていたんです」

セットメニューの杏仁豆腐をすでに食べ終え、食後のコーヒーを飲んでいた中野は、高瀬をまっすぐに見て、言った。

「これ、単なるパートさんの退職で済ませていい話ではないような気がするよ。何か考えて、対処していかないとまずいんじゃないか」

そよかぜの弁当に使う食材は、地元の農家から直接届く、減農薬有機栽培の野菜たちだ。もちろん、季節変動もあり、地元産だけでは間に合わないが、「農家さんが、自分たち用に作る野菜を『多め』に作ってもらい、そよかぜが安定した価格で買い取る」仕組みは、「農協に卸すほどは作らない」農家に、確かな現金収入の道を開き、経済的にも地元を潤している。

一方、これらを余すところなく使ったお

惣菜が中心の弁当は、地元の高齢者を栄養面はもとより、心の面でも潤している。原付バイクや軽トラックで弁当を宅配するパートたちが、高齢者に直接受け渡す瞬間が、高齢者にとっての「かけがえのない交流のひとつ」となっているからだ。つまり、子ども世代は、親に対する「地域の見守り」効果も期待して、そよかぜに弁当宅配を頼んでいる。

中野が立案した次の5カ年計画には、こうした「高齢社会に必要な、社会インフラ」としての成長が、多方面から描かれる。人材の強化に向けた強い意識の裏には、そよかぜが担う社会的役割の大きさに対する自負があり、だからこそ「失敗できない」「失敗させてはならない」強い覚悟が、中野にはできていた。

会社の変化と賃金の矛盾 ～職務（役割）評価の導入に賭ける～

途中で会社に「ごめん、少し遅くなる」と電話を入れ、2人が黒龍飯店を後にしたときには、13時半を回っていた。にもかかわらず中野は高瀬に、「今日これから、あともう少し時間いいかな」と打診する。

「あ、はい、今日は大丈夫です」と高瀬。場所を会議室に移し、引き続きの議論となった。

「高瀬さん、一連の話を聴いていてね、僕が感じたのは、矛盾だよ。これまで僕らは、地元の農家さんと個別交渉して仕入先を確保したり、『離れて住む子ども世代』にSNSを利用した営業をかけるなど、半歩先の社会を想定し、その時々で判断で、できること、なすべきことを、必死でやってきたと思うんだ。このこと自体は、決して間違っていなかったけれど、『事業を推進する』ことばかりに、あまりに気持ちが向き過ぎて

しまったようにも思うんだ」

「確かに、私も無我夢中でした。社員の数も、いつの間にか正社員とパートさん合わせて30人となっていて、前のように『社員一人ひとりのことをしっかり理解できている』状況を作ることも、物理的に不可能になってしまいましたよね」

「しかも、仕事が煩雑化しているというか…担当のいないすき間の仕事がたくさんでき、それを『できる人』『得意そうな人』『嫌がらずにやってくれる人』に場当たりに振っていった結果、同じパートでも担当している仕事の内容に大きな差が生じてしまったり、中には正社員と同等の仕事をする人まで現れてしまっているのが、今のそよかぜだと思うんだ」

「確かにそうですね。にもかかわらず、パートさんは、ほぼ全員が横並びの時給になっています。というのも、ここのところ最低賃金が毎年急激に上がっていて。それに対応していただけても手一杯、という感じなんです。正社員の方も毎年昇給させているので、パートと正社員の間には、仕事の内容に関係なく、待遇差があると思います」

「この矛盾、何とか解消できないのかな」

中野は高瀬にたずねた。高瀬が人事マネジメントに興味があり、前職時代からいろいろ勉強しているらしいことは知っている。そのことも、中野が高瀬を買っている理由の一つである。また、高瀬を試したい気持ちもあった。

「あの…」

考えていた高瀬が、口を開く。

「社長、職務評価、っていう言葉をお聞きになったことがありますか？」

「職務…職務給ならあるけれど。確か欧米の賃金は、職務給だと聞いたことがある」

「はい、それに近い概念で、要するに仕事の大きさを測って、それに応じた賃金にするという考え方です。例えば、カフェであれば、『フロア接客』『ドリンク作成』『フード調理』『食材の仕入れ』『賞味期限管理』『レジ』『シフト作成』『トイレ清掃』『店内清掃』『クレンリネスチェック』『日報作成』『売上・利益報告書の作成と提出』といった個々の業務があります。それらは課業と呼ばれています。社員は1つあるいは複数の課業を担当していますが、そのまとまりが職務あるいは役割となり、それらの大きさを測定することが職務または役割評価です。また、評価の結果に応じて賃金を決めるのが『職務（役割）評価』をベースにした賃金設計の手法です」

高瀬は一気に話し、息をついてさらに続ける。

「こうなると、Aさんの賃金について、『Aさんだから』〇〇円という決め方ではなく、『Aさんが××の仕事をしているから』〇〇円、という決め方になります。つまり、Aさんが正社員であろうと、パートであろう

と、××の仕事をしていれば賃金は〇〇円ということになるわけです。要するに、仕事の実態に合った賃金となり、そこには雇用形態の違いすら関わらないことになるんです」

「それは、かなりドラスティックなやり方だね。もしかしたらうちも、正社員とパートさんの間で担当している仕事の大きさにあまり差がないという結果が、人によっては出かねないよ…」

こう言って、中野は言葉を切った。しかし、沈黙はそう長くは続かなかった。

「うん、わかった。とりあえずその職務評価というものをやってみよう。評価結果をどう考え、どう次に活かしていくかは、そこからまた考えればいいことだ。まずは現状を知ることだ。現状がわからなければ、目指す方向に向けた解決の方法もわからないからね」

————— <次回に続く> —————

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

早稲田大学卒業後、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、数多くの企業と働く人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。