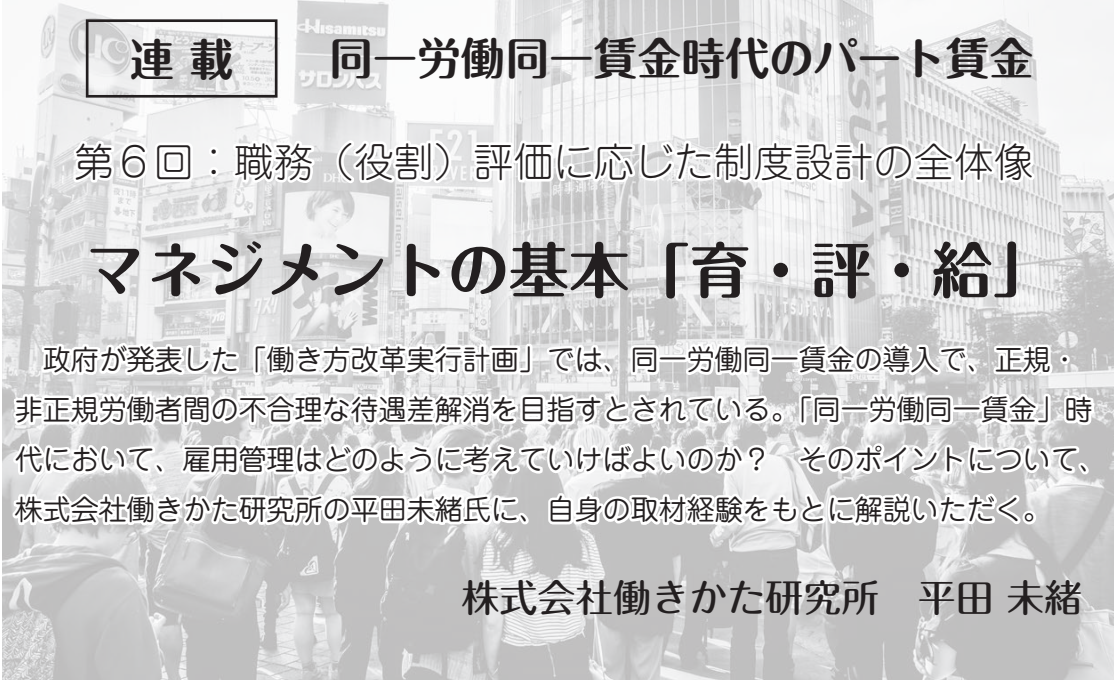




連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第6回：職務（役割）評価に応じた制度設計の全体像

マネジメントの基本「育・評・給」

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

< 前号までのあらすじ >

本稿では、「職務（役割）評価」をベースとした賃金設計について、小説仕立てで説明をしています。舞台は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。7年前に、社長の中野雄二が「高齢化する地元の農家とのネットワークをつくり、安心安全で新鮮な野菜を使った『少し高いが真に美味しい心のこもった弁当』を、専任スタッフが『宅配先の高齢者の見守り』も兼ねながら、心と共に届ける」地域密着のサービスで創業しました。地道な努力で会社を成長させ、今では、正社員 10 人、パート 20 人の規模となっています。

ところがここに来て、パートの退職が相次ぐようになりました。しかも、正社員の採用が難しいなか「この人をいずれは正社員登用しよう」と考えていたような、優秀な人の退職が目立ちます。こうした課題を、そよかぜのナンバー 2 である営業部長の高

瀬純子と共有し、中野は「問題は放置してはいけない」と直感。前職時代から人事マネジメントについて勉強している高瀬と話し合うなかで、「職務（役割）評価をベースにした賃金」について聞き、これを試してみることを決意しました。

パートで働く人の変化 ～「扶養」「横並び」意識の低下～

「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」

パートの相次ぐ退職に危機感を覚えたそよかぜの社長中野雄二は、人事マネジメントの手法に詳しい営業部長の高瀬純子に、はっきりとこう伝えた。

これを聞き、高瀬の表情がふっと柔らかさを取り戻す。

「ありがとうございます。私もそれがいいと思います。実際には、職務評価を取り入れている会社はまだ少ないと思います。でも、今のそよかぜでは、敢えて実施して

みた方がいいと思うんです」

「他社がやっていないこと、つまり前例があまりない手法というわけだね。でも、なぜそれがそよかぜには必要だと思うのかな」

「理由は2つあります。1つは、そよかぜにとってパートさんは、とても重要な戦力だからです。正社員に比べて人数も多いですし、パートとはいいながら、実際には正社員と同等の仕事をしてきている人もいます。そうしたパートさんに辞められてしまうと、正直現場は大変です。なので今回、退職してしまったパートさんと仲のよかった方などに聞き取りをしたら、共通した退職理由として『時給』が浮かび上がってきました」

「そうそう、そう聞いて『うちの時給は近隣の他社に比べてそんな色ないのに』と、不思議に思ったんだ。つまり、時給の額そのものより、自分の仕事に見合っていないという不満だった、ということだったね」

「そうなんです。昔はパートさんは、仲間と時給が違うことをむしろ嫌がる傾向もあったんですが、最近はかなり様子が変わっていると思います」

「高瀬さんは、飲食チェーンでの勤務経験も長いから、過去との比較ができるというわけだ。でも、そんなに変化しているの？っていうか、そもそも人より時給が上がることを嫌がる人なんているのかな」

「パートさんって、仲間意識が強いんですよ。なので『自分だけ上がる』ことで、その横並びから外れてしまうことを嫌がったりするんですよね。しかも、主婦の方はそもそも年収制限をしている方が多く、『時給が上がっても、その分働ける時間が減る』環境にあるので、時給のアップを強く希望する理由に乏しいんです」

「いわゆる103万円の壁とか、130万円の

壁、って言われるものだよね」

「そうです。年収が103万円以下だと税制上の配偶者控除が受けられ、年収が130万円未満だと、配偶者が社会保険に加入している場合、その被扶養者として自ら保険料を支払うことなく社会保険に加入できるんです。ちなみに社会保険は、大企業の場合年収106万円未満となりますね。所得税の配偶者控除も2018年から改正され、103万円の壁はなくなりますが、『あくまで扶養の範囲内で働きたい』というニーズはあり続けると思います」

「いろいろ複雑だなあ」

「ただ、こうしたメリットがあるのは、あくまでも『配偶者』なんです。独身の方にはメリットは1つもないんですよ」

「そうか、退職した横田さんは独身、佐内君も独身だったね。だから時給は、高ければ高いほどいいわけだ。でも近藤さんは旦那さんは会社員で、お子さんもいたよね」

「そうです。実際これまで扶養内にこだわっていました。ところがお嬢さんが高校生になり、教育費やスマホ代などお金がかかるようになって、『これからは自ら社会保険にも入って、しっかり働こう』というように、考えを変えたようなんです」

「制限しないとすると、クレーム対応など難しい仕事をしているのに、他のパートさんと同じ時給ということが、不満になってくるというわけだ。しかも、もっと働きたいのにシフトに入れなければ、辞めてしまうのも無理はない、ということか」

「そうなんです。仕事が高度化していたり、年収制限したいパートさんばかりではなくなって、『仲間同士横並びの時給』を望む人は少なくなっていると感じています。近藤さんも、横田さんも、佐内さんも、そよかぜの仕事にはとてもやりがいをもって

くださってきていて、実際すばらしい戦力だったので…次の退職者を出さないためにも、今の時給のあり方を、一度見直す必要があると思ったんです」

パート労働をめぐる変化 ～法律が急速に変化している～

「なるほど…環境変化への対応というわけだね。とても大事だと思うよ。ところで高瀬さん、さきほど理由は2つあると言っていたけど」

「2つ目は、労働関係の法律が厳しくなっていることへの対応、ですね」

「ああ、いろいろあるんだよね。僕はそういうの面倒くさくて、苦手だよ」

「苦手といって、対応しないでいるのは、とっても危険です。パートさんを含め、非正規社員と呼ばれる方々に関する法律は変化が激しく、これを守っていないことで自社のスタッフに訴えられたり、トラブルになる例が、最近増えているようなんです」

「そういえば、経営者仲間の鈴木さんのところ、労働基準監督署の査察が入り、是正勧告を受けて大変だったみたいなんだけど…どうやら従業員からのたれこみがあったらしい、って、誰かが言っていたなあ。ところでパートさんに対する法律って、そんなに厳しいの?」

「例えば、今回問題となっている賃金でいえば、パートさんと正社員に待遇の差をつける場合、その違いは、仕事の内容や、転勤があるかどうか、その他いろいろなことを考慮して、不合理なものであってはならない、とされています。さらに正社員と同視されるパートさんについては、賃金はもとより教育訓練などすべてにおいて、正社員との差別的取り扱いが禁止されています。そうでないパートさんについても、正社員

とのバランスが取れていることが求められているんです」

「なんだか聞いただけで難しいね」

「社長、同一労働同一賃金って聞いたことがありますか?」

「ああ、最近新聞でもよく見るよね。これ以上人件費負担が増えるのは厳しいなと思いつつ読んでいたけど…」

「実はこれも法制化の予定で、内容は仕事、転勤や配置転換等から見て、正社員と同じ非正社員全般の処遇を正社員と同じにしたり、バランスをとっていく内容です。賃金以外にも、賞与や手当、各種設備の使用などについても、そろえていくとされています」

「もし成立したら、これも…」

「はい、対応しなければ違法となってしまいます。いまは働く側が、自分たちがどう保護され、どんな権利をもっているか、とても敏感です。うちのような会社でもし何か訴えられでもしたら、社長も私もそこに掛かり切りになりかねません。それではお客さまにも、他の従業員にも迷惑をかけてしまいます。賃金に関する課題を放置しておくのは、危険だと思うんです」

「うちは人が財産だよ。お弁当の献立を決めるのも、実際に作ったり詰めたり配達するのも、農家さんと交流し材料のお野菜を調達するのだって、すべて皆の力だよ。しかも1人ひとりがお客さまを思い、心の交流をしてくれる結果、ご満足いただき、紹介やリピートもいただけるんだからね」

最後は人事制度に落とし込む ～大切なのは「育・評・給」～

「はい、だからこそ、基本に立ち返ることが大事だったんです。基本とは、仕事に応じた賃金にすること、そして、1人ひ

とりがより大きな仕事をこなしていけるように、きちんと育成していくことです」

「その成長を評価して、さらに大きな仕事を与えつつ、新たな仕事に対する賃金に変えていく、ということだね」

「その通りです。この連動こそが人事マネジメントの基本であり、『育・評・給（いく・ひょう・きゅう）』と呼んで大切にしています。育は教育や育成、評は評価、給は給与です」

「成長を評価するのは大事だよ。でも、うちみたいな会社は、職務（役割）評価をし、それに応じた賃金にしても、すぐ陳腐化するように思わないか？ ベンチャー企業だからこそ、仕事の内容もどんどん変わっていくからね。会社を成長させるためには、サービスの質を高めていったり、新しいことにも取り組んでいかないと、生き残っていかないからさ」

「おっしゃる通りかと思います。なので、職務（役割）評価は、やっておしまいではなく、最終的には制度に落としこんでいくことが大事だし、そうしないともったいないとも思ってるんです」

「そうか、けっこう道のりは長い感じだね。大事とはいってもパートの賃金だし、もっと簡単に考えていたよ。っていうか、うちには、正社員の賃金制度すら厳密に運用できていないのに、パートだけそんなにしっかり決めていいのかなあ」

「最終的な賃金水準は、正社員のそれとバランスを取りながら決めていくことになります。なので、職務（役割）評価は正社員のものも行っていくんですよ。その過程で、正社員についても課題が見えてくるかもしれません」

「ふうん、けっこう壮大な話だね。これから自分が、いったい何をどうしていくのか、

分からなくなってきたよ。高瀬さん、ごめん。少し整理してもらえないかな」

職務（役割）評価の流れ ～職務分析と説明書の作成から～

「そうですね。すみません、まずは大まかな流れを説明しますね（P53 図1）。実は、職務（役割）評価の前に、職務（役割）分析を行って、職務（役割）説明書というものを作るんです」

「なに？ 評価の前に、分析をして、さらに説明書？ 最初から大変そうだなあ」

「確かに、言葉だととっても難しそうですね（笑）。要するにこういうことです。職務分析では、まずは1人ひとりのパートさんや正社員が行っている仕事を全て書き出し、『業務の内容』『責任の程度』という2つの視点で整理をします。もしわからなければ、仕事の棚卸しは、1人ひとりにインタビューして行うことになりますね。例えば、先日辞めてしまった近藤さんを例にあげれば、『業務の内容』は主に弁当の盛り付けです。加えてお客さまからの電話対応と、時にクレーム対応もしてもらっていました。一方これを『責任の程度』という観点で見ると、部下がいるわけではありませんが、盛り付けチーム全体の作業効率アップは彼女に課していました。また、クレーム時の電話は、身近な正社員が代わってくれないので、自分で対応して問題解決してくれていた実態がありました」

「なるほど、そのとおりだ。要するに、何の仕事をどのようにやっているのか？ を、一度整理するということなんだね」

「はい、そのとおりです。その、整理した内容、つまり職務分析した結果を記載したものが、職務説明書になるわけです」

「でも、これ、パートさん1人についてだ

図1：職務（役割）評価に応じた賃金制度設計の手順

1. 社員一覧の作成

職務（役割）評価を実施する社員（パート・正社員）をリストアップする

2. 職務（役割）分析の実施

リストアップした社員1人ひとりについて、以下の2点を実施する

- ①情報収集／担当業務の棚卸し（インタビューにより実施するとより正確）
- ②情報の整理／①について「業務の内容」「責任の程度」の2つの視点で整理

3. 職務（役割）説明書の作成

「2-②」の結果を、一定の様式に基づき記載して「職務説明書」を作成する

4. 職務（役割）評価の実施

1人ひとりの「職務説明書」の内容を、8つの視点・5段階で数値化する

5. 仕事と賃金バランスの見える化

1人ひとりの社員について、職務（役割）評価の結果と時間当たり賃金を図表に落とす

6. 人事制度の考案

「5」で見えてきた課題および、今後の人材活用意向をもとに、人事制度を考案する

け実践しても、ダメだよな…」

「そうですね。大きな企業では、パートさんと正社員が混在している部門など2部門程度を選定し、さらにそこで働くパートさん20～30人程度について行うとよいとされています。正社員については、パートとの均衡・均等待遇の対象となりそうな方をそれぞれ2人程度ピックアップして同様に行うのですが、そよかぜは小さな企業で、部門もはっきり分かれていないので、全員行ったらいいと思います」

「うちだと正社員とパートあわせて30人か…けっこうな人数だね」

「はい、職務（役割）評価に向けた作業では、ここが一番の山になりますね」

職務（役割）評価と結果の理解 ～仕事と賃金のバランスをチェック～

「ということは、このあとはもう少し楽なのかな」

「社長、そんなに引かないでくださいね。大丈夫、実務は私がやりますから（笑）。職務説明書ができたら、これをもとに職務（役割）評価を行っていきます。つまり、棚卸しし、整理した1人ひとりの仕事について、それがどの程度の大きさなのかを明らかにしていく作業が職務（役割）評価です」

「えーっと…意図はわかるんだけど、具体的にはいったいどうすれば、仕事の大きさなんて測れるの？」

「もちろん、これにも手法があります。具体的には、1人ひとりの仕事について、いくつかの視点から、どの程度重要だったり、

図2：職務（役割）評価における8つの視点とは

その仕事における	
①人材代替性	⑤対人関係の複雑さ（部門外／社外）
②革新性	⑥対人関係の複雑さ（部門内）
③専門性	⑦問題解決の困難度
④裁量性	⑧経営への影響度
出所：「要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン」（厚生労働省）	

難しいのか？ をみていきます。この視点や難易度の段階は、各社の事情に合わせて決めますが、一例として厚生労働省のサイトでは、8つの視点（図2）で5段階評価をしていますね。この例だと最終的には、8視点×5段階の総計、つまり40ポイントを最高に、1人ひとりの仕事が点数化されていくことになるわけです」

「なるほど、複数の視点で評価し、その総和をもって大きさを判断するわけだね。確かに『ざっくり、エイヤ』でやってしまうと、鉛筆ナメナメの世界と変わらなくなってしまうよな」

「それでは、納得が得られませんからね。職務（役割）評価をベースにした賃金にすることの大きなメリットの1つに、賃金に対する本人の納得性が高まることがありますが、そのためにもきめ細やかに見ていくことが大事になるんですよね。で、こうやって、そよかぜのパートさん20人、正社員10人の職務（役割）評価をすべて実施し終わると、いったいどうなると思います？」

「どうなるって……えっと、序列がわかるっていうことか」

「そうなんです。最低8点から、最高を40点として、誰がどういった大きさの仕事をしているか、順位付けできるんです」

「とすると、正社員よりパートさんの仕事の大きさがの方が大きい場合も出てくるか

もしれないな。でも、これが明らかになると、難しいことになるよね。だって、正社員の方が賞与も含めればやはり賃金は高いし、無期雇用契約だから安定もしているじゃない。必要に応じて研修などにも出してもらっているし。なのにパートさんの仕事の方が大きいなんて言えないよ」

「パートさん同士でも同じですよ。AさんとBさんの職務（役割）評価の結果が異なる、つまり、担当している仕事の大きさが違うのに、AさんとBさんの時給が同じだったら、2人はどう思うでしょうか」

「そりゃあ、より大きな仕事をしている方は、納得がいかないだろうよねえ」

「はい、そのとおりです。でも、だからこそそれを、思い切って一度明らかにすることに、意味があると思うんです。実際、職務（役割）評価が終わったら、その結果と、その人に支払われている時間当たり賃金を、この2つを軸としたグラフにプロットしていく作業を行います。これによって、仕事の大きさと賃金のバランスが取れているのかいないのかが、一目瞭然になってくるんですよ」

「確かに、まずは現状をしっかりと把握することが大事だな。そこで、仕事に応じた賃金にきちんとなっていたらいいし、そうでなかったら、整えていけばいいわけだ」

現状の改善、未来への投資 ～新・人事制度への落とし込み～

「そうです。最終的に考えるべきことが、職務（役割）評価の後の対応です。仕事に応じた賃金になっていた場合は、今までどおり『社長の判断』で決めて行ってもいいのかもしれませんが、そうでなかった場合は、2段階の対応が必要になってくると思います」

「2段階？」

「1段階目は、現状の改善です。仕事の大きさと賃金のバランスが取れるように、今の時給を改訂していくことが大事です。2段階目は、今後も均衡のとれた賃金としていくために、どうするか？ を考えていくことです。一旦整えても、今までと同じやり方をしていては、社長もおっしゃっていた通りいずれまた、バランスが崩れて行ってしまうと思います」

「それで、さきほど『制度化が大事』と言っていたんだね。とにかく実施してみよう。制度化するかどうかは、まずは実態をきち

んと把握してから、考えたいね」

「そうですね。そよかぜは私、まだまだ成長していけると思っています。だからこそ今のうちから、人事についてきちんと考えておくことが大事だと思っているんです」

「そうだな。仕事に見合った賃金にすることで、今回のように退職が続いてしまったり、モチベーションを下げてしまうことのないようにしたいと切に思うよ」

「評価に応じた賃金制度をきちんと作ることは、賃金に対する納得度を上げるだけでなく、実は人材育成やモチベーションの維持・向上にもつながっていくんです。ここは、社長がそよかぜをどんな会社にしていきたいのか？ にも因るので、改めてしっかり、考えをお聞かせいただけたらと思っています」

こうして、職務（役割）評価の概要を社長も共有したそよかぜ。次回からは、営業部長・高瀬純子と一緒に、具体的な作業を行っていきましょう。

————— <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。