連載　同一労働同一賃金時代のパート賃金

第７回：実践①　職務分析と職務説明書の作成

３つの観点で情報を整理

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未緒氏に、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 未緒

＜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、地道な努力で会社を成長させてきました。今では、正社員10人、パート20人の規模となっています。

ところがここにきて、パートの退職が相次ぐようになりました。これを問題視した中野は「この状況は放置していてはいけない」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部長の高瀬純子と話し合うなかで､｢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に。前回は、実際の実務の流れについて高瀬から説明を受け、実施の全体像をつかみました。

今回はいよいよ具体的な作業に入ります。

まずは対象社員にインタビュー ～職務（役割）評価の材料集め～

「社長、おはようございます」

部長の高瀬は、いつもよりさらに明るい声で社長の中野に出勤の挨拶をする。

「おはよう。いよいよ今日からだね。よろしく頼むよ」と中野。中野の出勤は、創業時よりいつも朝の7時過ぎ。弁当製造が8時にはスタートするため、それより早く会社に来て、自分でコーヒーを淹れ一息ついてから仕事を始めるのが、毎日の習慣だ。

「ええ、よろしくお願いします。お忙しい社長に時間を取っていただくのは恐縮なのですが、自社の今後の人事を考える上で、とても役に立つと思います。いい仕事にな

ると思います」

そんな朝いちばんの会話ののち、全体朝礼を終え、約束どおり9時15分に会議室に来た中野に高瀬は、「じゃあ、早速インタビューに入りましょうか」と問いかけた。

「え、これから？　もう？」

「そうですよお。こういうのは、実践を通じて学ぶのが一番ですから。ちなみに職務（役割）評価は、職務（役割）評価を実際に行う人が、評価対象者の仕事を熟知していれば、必ずしもインタビューしなくても実施は可能です。なのですが今回、敢えて全員インタビューにしたのは、私自身がいったん、社内の業務をきちんと把握しておきたいと思ったからなんです」

「僕も、うちの場合はインタビュー形式で実施することが、多少大変でも、今は大切だと思っているよ。現状をしっかり把握できて初めて、今後に向けた対策も打てるんだからね」

インタビューで聞くことは ～日々の仕事を丹念に～

中野の言葉に安堵の表情を見せた高瀬は、事務フロアの一角にある会議室のドアを開け、フロアに向けてよく響く大きな声をあげた。

「田上さーん、事前にお伝えしていた件、今から30分くらい時間いいかなあ」

高瀬の声に、一番奥の席にいた田上は、ノートとペンをもち、すぐに席を立って、会議室の中へ入ってきた。

「田上さん、今日は時間をとってくれてありがとう。でね、前にも伝えているように、今日は田上さんの仕事内容について、改めて聞かせてもらいたいの」と高瀬が、努めてにこやかに話しかける。

田上は入社2年目のパート社員。そよかぜがある程度大きな人数規模になってからの入社であるため、社長の中野とは直接の接点がない。高瀬の朗らかさは、中野を前にした田上の緊張を解くためだ。

「あ、はい、わかりました…で、えっと」

「大丈夫。こちらから順に質問してくからね。田上さんは、週5日、9時～16時までのパートで来てくれてるんだよね」

「あ、はい、そうです」

「とすると、毎日の仕事はほぼ同じなのかしら」

「そうですね。正社員の香川さんが私の上司なので、香川さんの指示でいろいろな仕事をするのですが、日々の業務は大きくは変わらないと思います」

「そうしたら、例えば昨日は朝出社してから、夕方退社するまでに、どんな仕事をしてくれてたのかしら」

「朝いちばんは掃除ですね。事務フロアの他のパートや正社員の方と一緒に行うのですが、ごみ箱のゴミを集めたり、毎週水曜日は掃除機もかけています」

「いつもきれいにしてくれて、本当にありがとう。掃除のあとは？」

「朝礼に参加して、それからお問い合わせやご注文メールのチェックをします。会社の営業・販売メールのアドレスは、私のパソコンに設定されていて、前日の業務終了後から朝までに届いていたメールにざっと目を通して、必要な処理をしていきます」

「処理って、例えば？」

「簡単な内容、例えばご注文や、『○月○日は弁当の宅配はお休みにしたい』といったようなご依頼は、そのまま自分がシステムに入力して対応します。私では答えられない内容もけっこうあるので、それは香川さんや、場合によっては製造部や宅配部の社員の方に転送します」

「へえ、例えば?」

「前日にお届けしたお弁当に対するご質問や、クレームなどが多いでしょうか。そういう内容的なことは、私ではわからないので…」

「え、たくさんクレームがあるのかい?」と、それまで横で黙って聞いていた中野が、思わず口を挟む。

「あ、いえ、多いかどうかは何とも言えませんが…でも、最近増えている感じはしますね」

「そうなんだね。例えばどんな内容のクレームが多いのか、教えてもらえるかな」

中野の真剣なまなざしに田上は少し驚きながらも、視線を右斜め上にやり、一瞬考えてから答える。

「最近多いのは、届いたお弁当のおかずが、弁当箱のなかで動いてしまっていて、見た目も味もよくない、というものかと思います。こうした内容のメールは、土日をはさんだ月曜日に、とても多く入るようになりました」

ここで高瀬が口を挟む。

「社長、原因は宅配部門で働いていたフリーターの佐内さんが辞めてしまったことだと思います。佐内さんは昼食も夕食も配達してくれていて、しかもシフトの効率化にも努めてくれていたじゃないですか。その佐内さんがいなくなって、配達し切れなくなっているんだと思います」

これに田上が反応する。

「あ、私もそうだと思います。私、宅配パートの谷川さんと子どもの年齢が近いので話が合って。なので、お昼はいつも谷川さんと一緒なんですが、最近はお昼休みになっても宅配から帰ってこなくて、ご一緒できないことがとても多いんです。実際、谷川さんは『11時半にはお届けする約束なのに、最近は自分が配達する量もエリアも増えて間に合わなくて、焦って事故を起こしそうで怖い』っておっしゃっていました」

高瀬は、心のなかで呟いた。

「小さい組織だから、部下の仕事ぶりはある程度見えていると思っていたけど…実際には見えていないこともたくさんありそうだわ。社長が立てた売上計画が大きすぎて、私も特に最近は営業に出っぱなしになってしまっていたけれど、その分、社内の業務の乱れに気づけていないようね。ここは少し丁寧に聴いて行った方が良さそうだわ…」

そんな高瀬の胸の内を覗き込んだかのように、中野が田上に声をかける。

「ありがとう、田上さん。今みたいに気づいたことがあったら何でも話してくれるかな。誰かにとってマイナスの話でも、『田上さんがこんなこと言ってたぞ』と言って、相手を叱ることはしないから。そうではなく、自社の業務を今一度見直して、もっと働きやすく、お客さまに最高の商品とサービスが届けられる、生産効率の高い職場にしていきたいんだ」

中野のおだやかな言葉に、緊張していた田上も次第に表情を緩ませる。

難易度や責任の度合も質問
～仕事の全体像をとらえる～

「メールは、溜まっていたものを処理すれば、一応おしまいです。日中は受信のたびにチェックして同じような作業をしています。もちろん電話も入るので、その対応もしています。あとは、請求書の発行です。そよかぜのお弁当は、月ぎめでご注文くださる方が多く、その方は毎月20日締めで、月末に請求書を発行したり、クレジットカードからの引き落としをするのですが、一方で

単発のご注文もけっこう多いんです。そうした単発ものは、その都度請求書を発行したり、クレジットでの引き落とし作業をするんです」

「最近は、おかずによってお弁当も２種類にしたり、『おかずだけ』で注文できるなど、お客さまの使い勝手を良くしているぶん、請求書の発行業務も手間がかかっているかもしれないね」

「ルーティンのものは、システム上で計算した内容でほぼ間違いないのですが、イレギュラーな注文だと、チェックが必要になるので、気を使いますし、時間もかかりますね」

「で、そのあとの仕事は？」

「そのときどきに必要な仕事や、香川さんから指示のあった仕事をする感じです」

「例えば？」

「昨日は、月に２回配布する、A3サイズを２つ折りにした、パンフレット形式の、半月ごとのお客さま向けのメニュー表を作成していました」

「あれ、田上さんが作っていてくれたの？　僕、最近、メニュー表のクオリティがとっても高いなあ、と思っていたんだよね」

「わあ、ありがとうございます。私は実は、結婚する前に広告代理店に勤めていて。小さいチラシなどは、自分でMacをいじって印刷用データまで作っていたんです」

「そう、それでかあ。フォントとか色遣いとか、洗練されていながら、自然な食材を使った健康によいお弁当、というイメージがよく伝わって。一方でメニュー表自体もとっても見やすくて気に入ってたんだよ。メニュー表は、祖父母に宅配弁当を届けたい子ども世帯にも届くだろう？　彼らにビジュアルと文字情報でクオリティを伝えられる媒体として、実はリピート客づくりにも貢献をしているんだ」

そんな中野の言葉を笑顔で聴きながら、高瀬が質問を挟む。

「レイアウトや印刷用データを作る技術は、どのくらいで習得できるものなの？」

「どんなものを作るのか、にもよりますが…まあ、教わりながら半年も実務をすれば、データ自体は１人でも作れるようになると思います。ただ、こういうのはセンスも大きいので…補色の知識だったり、表組の作り方など経験を重ねながら、ゼロベースから作ろうと思うと、１年は必要かもしれませんね」

「メニュー表にはイメージ写真も入っているだろう。あの写真によっても、印象が全然変わってくるんだよね」と中野。

「実はあれ、私が撮ってるんです」

「え、あれ、田上さんの作品なの!?」

「いえ、作品というほどではないのですが、今日のお弁当はいろどりがいいな、とか、季節先取りな食材が入っている場合など、宅配前の出来立てホヤホヤを写真に撮らせてもらって、ストックしているんです」

「そうなんだ…助かるよ。写真を外注して、しかも毎回差し替えのために撮りなおすとなると、すごくお金がかかるんだ」

「そうなんですね。経験が生かせてうれしいです」

「ちなみに、パンフレットの校正は誰がやっているの？　あれ、間違えると大変なんだよ」

「校正は、自分で行うほかに、上司の香川さんと、製造部の正社員の佐野原さんにお願いをしています。佐野原さんは栄養士さんで、実際に献立を作っていらっしゃる方なので、見ていただくと安心なんです。見ていただいたら、あとは印刷業者さんへのデータ入稿や、出来上りの納品まで、一連

の管理はすべて私が責任をもってやっています。納品後の封入と発送も、私と香川さんでやっています」

職務（役割）説明書を作成する ～３つの観点で整理～

「ふーっ、結構時間がかかったなあ。っていうか、田上さんは思いのほか、いろんなことを担当してくれていたんだね」

「そうですね。田上さんは、ご結婚前はけっこうしっかり働いていらっしゃったみたいです。前の会社が小規模だったので、その分さまざまな業務経験があり、そよかぜのようなベンチャー企業に日々発生する、多種多様な仕事にも、抵抗感なく対応できるみたいです」

「で、聞いた内容をどうするんだっけ？」

「はい。今のは、あくまでも職務（役割）評価のための材料集めなので、まずはその整理をしなくてはいけないんです」

「整理？」

「具体的には、大きく３つの観点で整理していきます。まずは職種、そして業務の内容と、責任の程度です。こうやって整理した内容を記載したのが、職務説明書でしたよね？」

「あ、そうか、前回説明してくれたね」

「社長、いっそのこといま、田上さんのお話をもとに、実際の職務説明書を作成していってみましょうか」

「うん、それはありがたいな」

「３つの観点の１つ、職種は、営業事務になりますね。業務の内容については、その人が行っている主な業務をピックアップして、その概要と、取り扱う対象や範囲を記載していきます」

「とすると、田上さんの場合は、まずはお客さまからのメールと電話応対だったね。それから請求書の発行とクレジットカードでのお支払い対応、パンフレット形式のメニュー表の作成、封入と発送と…」

「ほかにも掃除や、来客時のお茶出しや、忘年会や暑気払いのときの会場を探して予約してくれたり、コピー用紙やクリアファイルなど備品類がなくなった際の発注なども、田上さんの仕事でしたね」

「それ、全部書くの？」

「いえ、全部書いていたら大変です。なので、後々職務（役割）評価に使うものだけで大丈夫ですよ。具体的には、以下の３つを満たした業務です。１つ目は、『営業事務』という田上さんの仕事に特徴的だったり、なくてはならない業務であること。２つ目に、その業務が会社の事業に大きな影響を与えるものであること。３つ目は、田上さんの職務全体に占める、物理的なボリュームが高い仕事であることです。たくさん時間をかけていたり、頻度が高かったり、ですね」

「３つを満たす、かあ。となると、掃除や忘年会の予約などは、主な業務とは言えないね。来客時のお茶出しは、大事ではあるけれど、事業に大きな影響を与えるとまでは言えないか」

「社長、さすが整理が的確ですね。職務説明書には、そうやって抽出した主な業務について、さらに『業務概要』と『取り扱う対象・範囲』に分けて記載していきます」

「なるほど…たくさん聞いたけど、こうやってフォーマットを使って整理していくと、だいぶ状況が見えやすくなるなあ」

「これができたら、今度は田上さんの仕事における、責任の程度を見ていきます」

「責任の程度？」

「具体的には、その人に与えられている権限や、部下がいるかどうかなどで見ていく

んです」

「確かに、田上さんは、上司の香川さんと同じ仕事をしている場合もあるけれど、その場合、田上さんはあくまで香川さんの指示のもとで行っているから、責任の度合という点では、まったく違うよね」

「はい。そこもしっかり評価していくのが大事なんです。トラブル発生時や緊急時の対応、成果への期待の程度などの観点で記していきます」

「ふーん・・ちょっと自分でやってみるよ」と言って中野は、しばしば高瀬に質問しながらも、田上の職務説明書を作り上げた（P55　表）。

「けっこう大変だなあ」

「社長、これは慣れですから（笑）。あと、社内の仕事の様子がある程度わかっている人であれば、インタビューも、職務説明書の作成も、もっと簡単だと思いますよ」

「インタビューが最初の材料集め、ということがよくわかったよ。インタビューは時間がかかるし、面倒だけど、インタビューをすると、職場の様子がよく見えるメリットはあるなあ」

「そうなんです。なので、人事制度の改定などの可能性がありそうな場合は特に、各部門１人ずつくらいは、インタビューをしてみるといいと言われています」

「うちは、全員やる予定だったね」

「今後のそよかぜの成長を考えると、その方がいいってことになりましたよね。で、なんですが…社長も半分くらい担当していただけませんか？」

「えっ！」

「いえいえ、冗談ですよ。社長はお忙しいですから」

「いや、僕も手伝うよ。自分でインタビューすれば、高瀬さんにやってもらうよりなお一層、現場の様子が分かるからね」

「社長、本当ですか？　わあ！」

「高瀬さんには、新規開拓の方も頑張ってもらわないといけないからね⁉」

「きゃ…！　いえ、そっちも頑張ります」

＜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。

表：職務説明書の作成例（営業部門）

	田上里奈　（ パート社員 ・　正社員　）		
職種	営業部門事務職		
業務の内容	主な業務	業務概要	取り扱う対象・範囲
		お問い合わせ対応（メール・電話）	弁当の注文や変更の受理（システムへの入力）・標準的な質問への回答
		請求書発行	定期発行、個別注文対応
		クレジットカード対応	毎月および個別注文に対する引き落とし業務
		パンフレット式メニュー表の作成	レイアウトデザイン・写真撮影・原稿作成・校正業務・印刷会社への発注・対応、進行管理
		パンフレット式メニュー表の発送	送付先リストの更新・封入・宛名印刷・発送
	必要な知識や技能の水準	内容により、2カ月～1年程度の実務経験により身につくレベル	

責任の程度	権限	部下の有無	無
		権限の範囲	確認・承認・決裁できる事項はない
	役割の範囲		助言や指導は特に求められない
	トラブル発生時や緊急時の対応		上司や担当部署への連絡・相談・連携が求められる（自分で対応することは求められない）
	成果への期待の程度		ノルマ等の業績目標はない。決められた仕事を、「いつまでに行うか」など一定の裁量のもと、ミスなく遂行することが期待されている