

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第11回：実践⑤ 職務評価ツールの使い方（3）

明らかになった3つの問題点

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。

高齢化する地元の農家と連携し、農家の収入を保証しながら安心安全な野菜を入手、「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、社長の中野雄二が7年前に創業し、今では、正社員10人、パート20人の規模となっています。

ところが最近、パートの退職が相次ぐように。すべて手作りで配達も伴うなど労働集約的な仕事だけに、人員不足は致命的です。そこで、部長の高瀬純子と相談し、対策として「職務（役割）評価をベースにした賃金制度」、つまり仕事の大きさをはか

り、その大きさに応じた賃金にしていく手法を取り入れることとしました。

具体的には、まずは社員やパート一人ひとりが担当している仕事の棚卸しつまり「職務分析」を行うこと。さらにその大きさを「職務評価」という手法で測ります。

そよかぜでは、この「職務評価」の作業を簡便化できる「職務（役割）評価ツール」（※）を使いながら、パートと正社員一人ひとりの職務の大きさを計測し、さらに正社員も含めた全員について、時間当たり賃金を算出しました。

そこから見えてきたものとは…。

※「職務（役割）評価ツール」とは

厚生労働省がインターネット上で公開していて、誰でも使える職務（役割）評価専用のツール。エクセルを利用したもので、利用にあたって特別なソフトを必要としない。これを使うことで、職務（役割）評価の作業を簡便にできるほか、自動的に

グラフ化される機能等を用い、正社員とパートの仕事と賃金の比較などを、簡単に伝える。

「職務（役割）評価ツール」を入手するには

◆職務（役割）評価に関する厚生労働省
サイト URL

[https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/
estimation](https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation)

☆同サイト内「要素別点数法による職務
評価の実施ガイドライン」部分の右側
に、ツールが格納されています（リン
ク先からツールが開きます）。

☆キーワード検索「パート労働ポータル
サイト」より、同ページ内「職務評価
をやってみよう」からも、上記サイト
に行くことができます。

職務（役割）の大きさと賃金を比較 ～プロット図を表示～

社長の中野と、営業部長の高瀬は、株式会社そよかぜの会議室で、高瀬のノートパソコンをのぞき込んでいる。画面上にあるのは「職務（役割）評価ツール」。そよかぜの全社員の名前、職務（役割）ポイントと、時間賃率などがすべて入力された一覧表が表示されている。

「ここまでで、事前準備はおしまいです。あとはボタンを押すだけです」と高瀬。これに中野が、「ボタン一つでどうなるんだい？」と興味深げに応える。

「いま、職務評価ツール Step2 の『①社員一覧表の作成』が開いていますね。この画面の上部右側に『⑥均等・均衡待遇のチェック』というボタンがあり、これを押すと…」と言いながら高瀬がボタンをクリックすると、中野が「おっ！」と声を上げた。画面にはグラフが表示されている（図1）。

「高瀬さん、これ、うちの…？」

「社長、お察しの通りです。このグラフは、正社員とパートさんも含めた、そよかぜで働く全社員の、職務ポイントと時間賃率つまり時間当たり賃金がどうなっているのか？ が分かるものとなっています。縦軸が時間賃率、横軸が職務ポイントで、一人ひとりの時間賃率と職務ポイントの交差したところに、パートさんは青い○印、正社員は赤い×印が、プロットされるようになっています」

「ということは、その人に支払っている賃金が高いほど、縦軸の上の方にプロットされているというわけだね。一方で横軸は職務ポイント…ということは、より大きな仕事をしている人ほど、より右側にプロットされている、というわけだ」

「はい、おっしゃる通りです」

「この点線は何？」

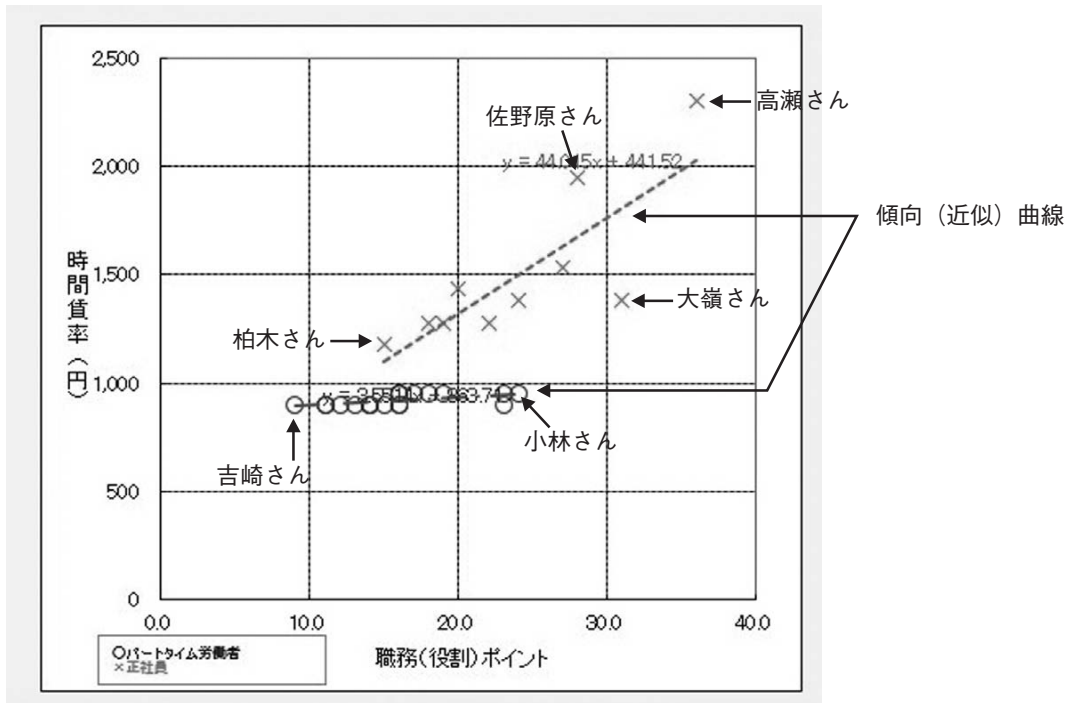
「傾向直線、あるいは近似直線と言われるもので、プロットした点同士の間あたりを線で結んで表示したものです。この直線がどんな風に表れているかで、その会社の正社員とパートさんの仕事と賃金のバランスがどうなっているかがわかります。もちろん、パートさん同士、正社員同士の仕事と賃金のバランスが妥当かどうか、これで判断できるんです」

パート社員同士のアンバランス ～明らかになった問題点①～

「なるほど…わかっていただけで、うちのパートさんの賃金は、本当に横並びだね。なのに、パートさん一人ひとりの仕事の大きさには、だいぶ差がある、と」

「そよかぜのパートさんは、設立当初から働いてくれているベテランも、最近入社したばかりの人も、ほぼ全員が同じ時給になっているんです。お弁当の製造にかかわっ

図1 「そよかぜ」全社員の職務ポイントと時間賃率の分布



ているパートさんは一律 900 円。ただし創業当初からいる一部の人は 950 円です。一方宅配のパートさんは、製造より人が集まりづらく、かつ運転免許が必要という理由から、950 円に設定しています」

「一人ひとりの仕事の大きさに照らすと、一律の賃金が妥当ではないことが一目瞭然だけれども、一方で今の経営状況では、時給アップもなかなか難しいもんなあ」

「当社のある静岡県での最低賃金がいま、832 円なんです。この最低賃金が年々上がっていて、2017 年秋の改定でも、前年の 807 円から一気に 25 円アップとなりました。これに加え、最近では人手不足で、地域相場もだいぶ上がってきて。900 円は出さないと、応募してもらえません」

「そうだよなあ、経営者仲間でも、そのことが話題になっているよ。新人パートさんの時給を上げざるを得ず、ここに賃金原資が取られてしまうので、ベテランパートさ

んの賃上げができない、って。パートさんを多く雇っている企業ほど、そのあたりは切実だなあ」

「一方、職務ポイントは、一番高いのが製造パートの小林さんで、23 ポイントです。一方一番低いのは、やはり製造部門のパートさんで 9 ポイントになりました」

「そうか、約 2.5 倍の開きがあるわけだ。それなのに時給が一緒かあ…」

「小林さんは、調理師免許をもっていて、独身時代に東京のレストランでシェフもしていたという方です。なので、いろいろな知識がものすごく豊富なんです。しかも、知識だけでなく、盛り付けのセンスや、ちょっとしたあしらいを考えるのが本当に上手で。こうした基礎があるので、今では管理栄養士である正社員の佐野原さんが献立を考えるのを、手伝ってくれています。同じメニューでもより見栄えのいいお弁当に仕立てるといって、日々の企画的な仕事を担っ

てもらっているんです」

「実際、小林さんに佐野原さんの手伝いをしてもらおうようになって、そよかぜのお弁当に対するお客様からの評価は上がっているよ」

「そうなんです。こうした小林さんの仕事を職務評価し、『人材代替性』や『専門性』といった評価項目の観点で見えていくと、自ずからポイントが高くなっていった。小林さんの仕事が、顧客満足度を左右していることを考えると、パートであっても『経営への影響度』も一定程度あるわけで…」

「そうしたことを全部加味していった結果、23ポイントになったわけだね。わかるよ」

「一方、職務ポイントが低いのは、回収したお弁当箱の洗浄専門の吉崎さんでした。特に吉崎さんは、週2回、忙しい時間帯だけの勤務で、洗浄だけしてすぐ帰る感じなので、他部署の社員との接点もほとんどありません。となると、専門性も必要なく、対人関係も複雑ではない。求人難の今でも、短時間や短日勤務だと人が集まりやすい傾向にあるので、人材代替性も低いです」

「なるほどね…それにしても、説明を聞けば聞くほど、23ポイントの小林さんと、11ポイントの吉崎さんの時給が同じというのは、やっぱり問題だよなあ」

「はい、私も今回、職務ポイントに換算しなおして、改めてそう、思いました」

正社員同士のアンバランス ～明らかになった問題点②～

パート社員同士の仕事と賃金について一通りの意見交換をし、2人の話題は正社員に移っている。

「高瀬さん、赤い×印と、赤い点線が正社員を表しているんだよね」

「そうです。正社員の方は、バラツキもあります。概ねいい感じになっています。なんですけど…」

「うん？」

「私、改めて社長に感謝しないと、って思って。というのは、私の時間賃率がやはり飛び抜けて高くって…」

「高瀬さんにはぜひ一緒に仕事をしてほしくて、引き抜きの採用だったからね。でも、こうしていろんな提案をしてくれて、僕と同じ経営者目線で会社を見てくれているのは、とってもありがたいよ。そう考えると、僕の職務ポイントの付け方が、若干辛い部分もあったかもしれない」

「いえ、社長、ありがとうございます。では、そこは置いておいて、改めて正社員のグラフを見てみましょうか」

「さっき聞いた傾向直線が、斜め上を向いているね。これは、仕事の大きさと賃金が比例している、ということだよ」

「はい、そうですね。運用はあいまいですが評価制度を導入していて、そこに『役割』の観点が入っているのが、効いているのだと思います。でもここにも問題が見えていますよね」

「え、なんだろう？」

「職務ポイントと時間賃率の逆転現象が起こってしまっているんです。まず職務ポイントですが、私の次、2番目に高い人が31ポイント、3番目に高い人が28ポイントになっています。ところがそれぞれの時間賃率を見てみるとどうでしょうか」

「あ、本当だ。31ポイントの人の時間賃率は、28ポイントの人に比べて、だいぶ低いね。これ、誰と誰？」

「時間賃率が高い方が佐野原さん。職務ポイントは佐野原さんより高いのに、時間賃率が500円近く低いのが、大嶺さんです」

「なるほど…職務評価をしている時点で、すでに大嶺さんの仕事は実はとても大きいことを確認していたけれど、そこに時間賃率の観点を入れてみると、問題の大きさがよくわかるよ」

「佐野原さんは管理栄養士の資格をもっていて、献立作りというそよかぜのお弁当の核となる部分を担ってくれています。半面、大嶺さんは、その材料となる地元農家の安全なお野菜を、いかに安定的に育成し納入してもらうか、というさらに前段階での核を担ってくれています。違いは、国家資格というわかりやすい判断基準の有無です。大嶺さんにはそれがなく、ごく普通の社員として、採用しました。だから入社時の格付けも、同年代の中途入社者と同じにしたんです。ところが…」

「大嶺さんは、自分の仕事を自らどんどん進化させてくれたんだよね。つまり、入社時に与えた仕事より、はるかに大きく、会社にとって価値ある仕事を、今は行ってくれているわけだ。ところが、それを僕らは『大嶺くんありがたいね』とだけ思っています。賃金に反映させるという観点をもっていなかったんだね」

「そうなんです。人材代替性も、革新性も、専門性も、裁量性も、対人関係の複雑さも、問題解決の困難度も、経営への影響度も…すべてとても大きいことが、これらの観点で一つひとつ丁寧に見ていくことにより、明確になりました。ここはちょっと、考えていかななくてはいけないと思います。いま、大嶺さんが、万が一にも転職などしてしまったら、そよかぜは大変です」

パートと正社員のアンバランス ～明らかになった問題点③～

「ふう、そうだよなあ。なんだかいっぱい

問題が出てきて、頭が痛くなってきたよ」

「社長、問題を見る観点は、まだありますよ」

「え、なに？」

「正社員とパートさんの賃金バランスです。社長、パートさんで、一番職務ポイントが高い人は何ポイントですか？」

「え？ えーと、あ、さっきの小林さんの23ポイントだね」

「その小林さんと職務ポイントが同じ正社員の時間賃率はどうでしょうか」

「あ、そうか、そうやってみるのか。確かに、1時間あたり500円も高いよ。え、とすると、うちで働いてくれているパートさんの半分以上は、同じ大きさの仕事をする正社員より時間当たり賃金が低いということか」

「そのとおりです。しかも正社員については、実際の時間当たり賃金の9割の額で比較をしています」

「あ、活用係数だね。うちは拠点が一つで正社員でも転勤はないから、その面での違いはない。でも、正社員には、急な注文が入ったり、パートさんの休みが多い日などに、柔軟に出勤対応してもらっているのだから、パートさんとは働き方が違う。なので、そのことを考慮して活用係数を90%にしたんだね」

「つまり、実際に支払われている賃金と比較すると、差はもっと大きくなります。例えば、職務ポイントが一番低い正社員は何ポイントでしょうか」

「えーと、15ポイントか。評価項目は8つだから、スケールの平均値は2を下回るわけだ。相当初歩の仕事だよ。これ、誰だ？」

「この方についても、以前話題にしましたが、柏木太郎さんです。第二新卒として、

正社員としての就労経験がほぼない状態で、そよかぜに入社しました」

「で、柏木さんに実際に支払っている時間当たり賃金はいくらなの？」

「9掛けする前の数字ですので、1306円です。一方、職務ポイントがそれより8ポイントも高い小林さんの時給は、社歴がまだ長くないので、900円なんです」

「いやいや、これ、大変だね。なんかいろいろなことが見えてきちゃったよ」

「ちなみに柏木さんについては、新卒同様つまり育成期間中なので、この賃金差には妥当性もあるのですが…ともかく、やってみてよかったです。問題は見える化されなければ、解決もできないですから。ちなみに、私たちが目指したいグラフは、こんな風だと思いますが、いかがでしょうか」

と言って高瀬は中野に2種類のグラフ（図2・図3）を示し、説明を続ける。

「これは、パートさん同士、正社員同士のなかでの、仕事の大きさと賃金のバランスが取れていて、さらにパートさんと正社員同士の間のバランスもとれている状態です。これを『均等・均衡待遇が確保されている』と表現したりしています。ちなみに図2の方は、パートさんと正社員の傾向直線がつながっていますが、図3の方は離れているのが特色です」

「図2はパートさんと正社員の仕事の大きさが一部重なっているわけだね。図3の方は大きさが全然違う仕事についている、

と。そよかぜは、仕事の大きさの面では図2の状態だね。とすると、あとは賃金が問題というわけだ」

「はい、見えてきた問題を真摯に受け止めれば、やはり策を講じなくてはならないと思います。今は、ここまでひどくありませんが、どちらかといえば図4のようになっています」

「パートさんと正社員が同じ大きさの仕事をしているのに、両者の賃金に大きな差があるというわけだね」

「さらに、やはり均等・均衡待遇が確保されていない例として、こんな状態になることもあります」といって、今度は図5を中野に提示する。

「パートさんと正社員がまったく違う仕事をしているものの、賃金格差が激しすぎる例というわけか…いやあ、高瀬さんありがとう。見たくないものを見てしまった感じではあるけれど、そよかぜの健全な成長のためには、取り組んでいかないとはいけませんよ」

「はい、社長。最近特に仕事に精通したパートさんの退職が続いた理由には、きっとこのあたりのこともあるのだと思います」

————— <次回に続く > —————

図2 均等・均衡待遇が確保されている例①

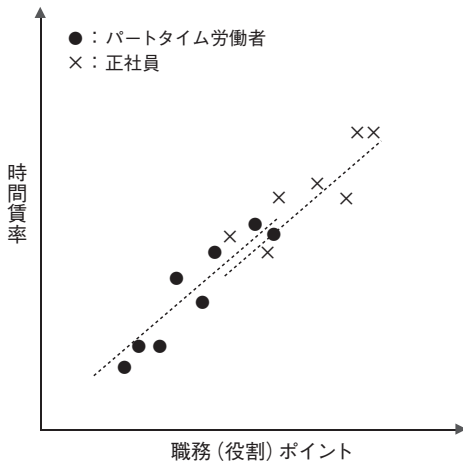


図3 均等・均衡待遇が確保されている例②

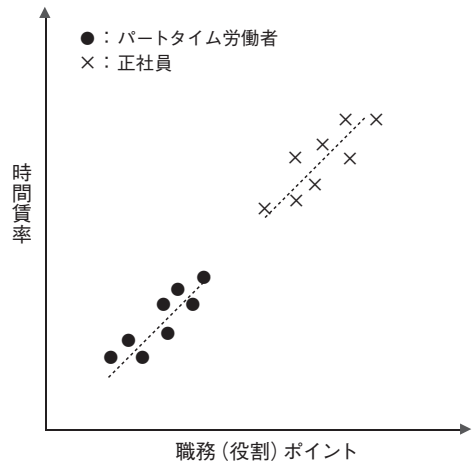


図4 均等・均衡待遇が確保されていない例①

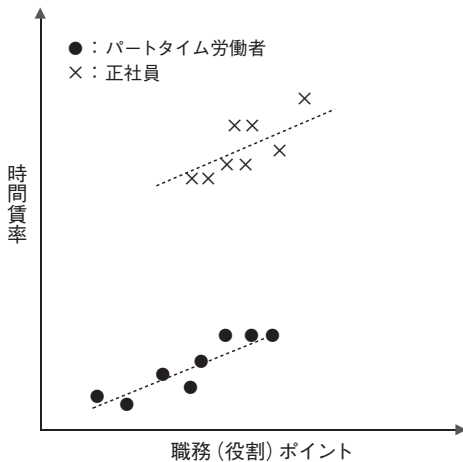
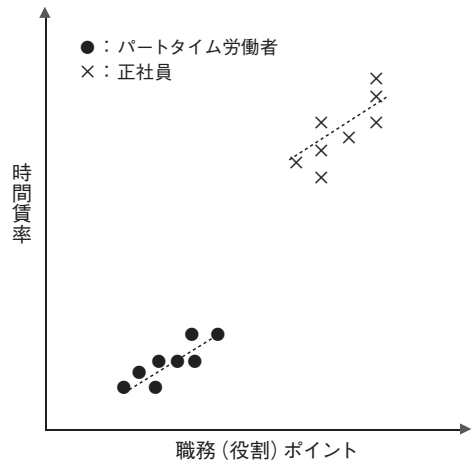


図5 均等・均衡待遇が確保されていない例②



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、アイテ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。