

第15回：実践⑨ 新・パート人事制度を設計する（1）

一部のパートを正社員並みに活用、処遇

「働き方改革関連法」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を解消するとしている。「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）をベースにした賃金」、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（職務ポイント）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（時間賃率）を算出しました。

そして、縦軸に時間賃率、横軸に職務ポイントを取り、正社員とパート全員のそれをグラフ上に示したところ、驚くほど多くの問題が見えてきたのです。具体的には、パート同士の中での不均衡、正社員同士の中での不均衡、そしてパートと正社員の間での不均衡という、3つの不均衡が明らかになりました。

さらに、この不均衡が生んでいたマネジメント上の問題を確認したうえで、今後のそよかぜの経営計画を踏まえ、ありたい姿としての「5年後のそよかぜ」を描きました。

※「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、簡単に行える。

「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>

☆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。

人事制度の役割とは？ ～「現状」を「ありたい姿」に～

「社長、お約束した、パートさんの新・人事制度のたたき台を作ってきました。今日は、これをもとに議論して、制度のイメージを固めつつ、認識を合わせていきたいと思っています」

いつもの会議室で、部長の高瀬純子が社長の中野雄二にこう、こう切り出した。

「高瀬さん、ありがとう。新しいパートさんの人事制度は、『現状』を『ありたい姿』に変えるための手段、ということだったよね」

「はい、そうです」と言って高瀬は、パソコンの画面を中野の方に向け、映し出された写真を見せる。「実際には、こんな『ありたい姿』を描きました」（P40 図表 1）

「これは、前回高瀬さんが、ホワイトボードに記してくれたものだね。3年後に宅配エリアを拡大し、5年後に高齢者介護施設をオープンさせた際に、そよかぜ自身がどんな組織風土でありたいのか？」を、高瀬さんと2人で出し合ってみたんだ」

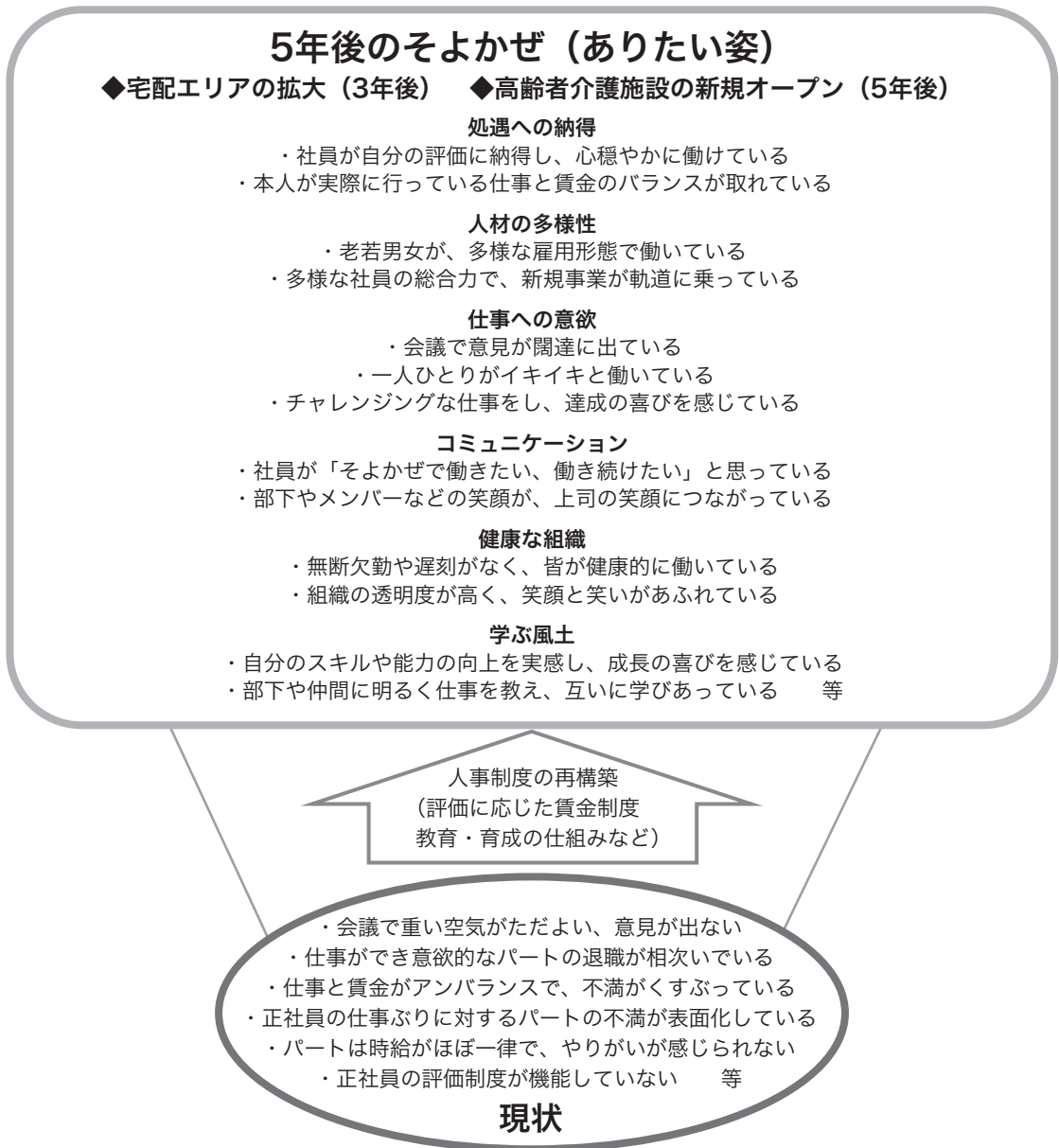
「同時に、現状の確認をしました。例えば、宅配パートの佐内浩介さんが退職してしまい、パートさんも多い宅配部門がバラバラになってしまっていること。会議をしても、空気が悪く、誰も何も発言しないようになってしまっていること。それは、本来なら宅配部門を統括しているはずの重田さんが、正社員としての仕事をしていないためであり、パートさんがそっぽを向いてしまっていること…などです」

「その話を聞いて、佐内さんには申し訳ないことをした、と本気で思ったよ。同時に、今後同じことが起こらないようにしたい、って」

「ええ、そうですね。佐内さんの例はそよかぜの『現状』のほんの一例です。ほかにもさまざまな実態があり、それも書き出してみました」

「この『現状』を、『ありたい姿』に変えていくのが、高瀬さんがこれから提案してくれる、新・パート人事制度の案ということだね」

図表 1 「現状」を5年後の「ありたい姿」に変える人事制度（連載第14回より再掲）



「ええ、そうです。そよかぜは今後、もっと組織が大きくなっていくことが明白ですよね」

「うん、宅配エリアを広げ、しかも高齢者介護施設事業に参入する意向は、変わらないよ」

「であればこそ、今は制度を導入する絶好の機会だと思います。そよかぜで働く人

が増えていくなか、制度つまり一定のルールもないままに、皆の納得のいく評価をし、賃金支払いにつなげることは、できないと思います」

パート社員の活用方針 ～一部を正社員並みの活躍へ～

「以前のお打合せで、パート活用の3つの

方向性についてお話ししたのは、ご記憶ですか?」

「うん、パート社員のほぼ全員に正社員並みに活躍してほしいのか、一部なのか、あるいはパートさんと正社員には全然違う仕事をしてほしいのか? という3つだったね」

<パート活用の3つの方向性>

1. パート社員のほぼ全員を正社員並みに活用したい
2. パート社員の一部を、正社員並みに活用したい
3. パート社員の大半は、正社員とは異なる補助業務に従事させたい

「さすが、おっしゃるとおりです。このなかから、今後の方向性として私は、そよかぜには『2』が妥当なのではないか、と思いました」

「うん、僕もそう思っていたよ。職務評価を行ってみて、パートでありながら正社員以上の貢献をしてくれている人が、実際、けっこう社内にいたからね」

「ええ、こちらですね」と、高瀬は別の図をパソコンの画面上に映し出した(P41図表2)。

図の横軸の職務(役割)ポイントは、社員一人ひとりが実際に行っている仕事の大きさのことであり、数字が大きいほど仕事の大きさも大きい。

一方縦軸の時間賃率は、時間当たり賃金を指しており、パートの時間賃率は、時給額そのものだ。半面、正社員のそれは、月給を月の所定労働時間で割った額つまり時間当たり賃金に、さらに「活用係数」を掛けた額となっている。

活用係数とは、正社員とパートの「働き方のそもそもの違い」を考慮するために用いる係数だ。そよかぜの場合は、以下に記した違いを理由に、活用係数は0.9に設定して計算した。

<そよかぜの「活用係数」設定理由>

- ・パートでもフルタイム勤務の人が少なくない
- ・事業所が1カ所で、パートだけでなく正社員にも、転勤はない
- ・パートだけでなく正社員にも、異動の実績がほぼない
- ・正社員はパートの勤務状況に応じて、休日出勤や他部署応援をしている
- ・正社員は繁忙期に残業で対応している

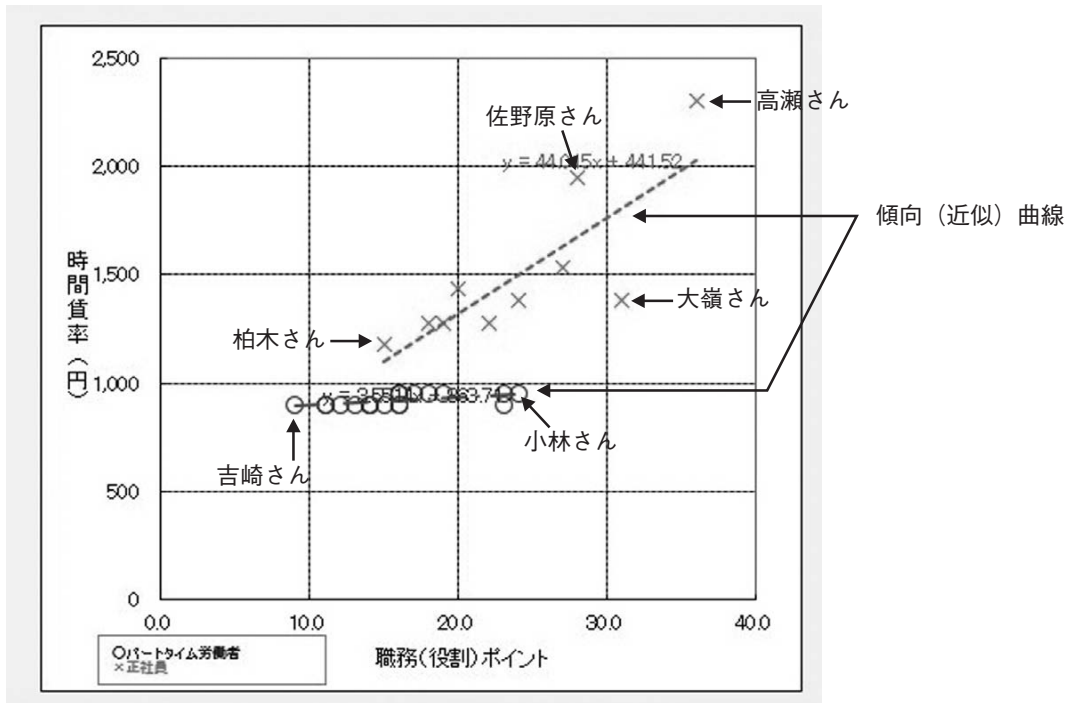
高瀬が提示したグラフを見て、中野は声を大きくした。

「そうそう、これ。僕はこれを見て驚いたよ。パートさんのなかにこんなにも大きな仕事をしている人がいるんだ、って。うすうす感じていたことを、まざまざと見せつけられた思いだったね…」

「はい、私も同じです。職務評価をしなければ、この事実は明らかになりませんでした。たぶん佐内さんの職務評価をしたら、パートの中でいま一番職務ポイントが高い小林さんより、さらに高くなっただろうと思うんです。それなのに、『パートだから』という理由で時給が一律で、かつ評価もされていなければ、働き続けるのがイヤになってしまうのも当然ですよ」

「残念ながら佐内さんは辞めてしまったけれど、小林さんを第二の佐内さんにはしたくないよ。実際、シェフを目指してさま

図表2 「そよかぜ」全社員の職務ポイントと時間賃率の分布（連載第11回より再掲）



ざまなレストランでの調理実績がある小林さんのセンスがなければ、管理栄養士の佐野原さんが考えた献立を、あそこまで美しいお弁当には仕立てられないからね」

「一方、吉崎さんのようなパートさんもいらっしゃいますしね」

「吉崎さん？」

「週2日、そよかぜが忙しい時間帯のみ来てくれる、お弁当箱の洗い場のパートさんです。仕事の内容は、佐内さんや小林さんとはまったく違いますが、こうした『ご自身の空き時間に働いてくれる』パートさんも、そよかぜにはなくてはならない人たちだと思います」

「そうだね。高瀬さんが『2』つまり『パート社員の一部を、正社員並みに活用』する方向性を打ち出してくれるのは、妥当だと僕も思うよ」

新・パート人事制度の骨格 ～役割と専門性で5等級に～

「ありがとうございます。一つ確認なのですが…パートさんを正社員並みに活用しようとするのであれば、時給も正社員とのバランスを考えて、上げていく必要があります。そこは大丈夫でしょうか」

「わかってる、わかってる。人件費が上がるのは厳しいけれど、そこは覚悟ができているよ。っていうか、佐内さんを失ったように、小林さんを失ったり、そもそもの『採用難』時代にさらにパートさんに辞められてしまったのは、宅配エリアの拡大どころか、今の事業規模すら維持できなくなってしまうからね」

「ありがとうございます。そのご意向はわかっていながら、失礼な確認をしてしまいました。であれば、パートさんの人事制度の骨格は、こんな風ではいかがでしょう

図表3 パート労働者の格付け制度（案）

格付け（役割等級）	定義（専門性）	定義（マネジメント）
5 等級 (リーダーまたはマイスター)	卓抜した経験・知識・スキルを活かして、新たな業務にも率先して取り組み、達成している。その内容をメンバーに伝達することで、顧客満足に高度に貢献している	パートリーダーとしてメンバーをまとめ、育成し、他部門との調整を行い、担当業務全体のレベルをあげ、快適な職場環境づくりを率先して行っている
4 等級 (初級リーダーまたは初級マイスター)	担当業務において卓抜した経験・知識・スキルを持ち、自らの仕事の質やスピードの面で顧客満足に高度に貢献している。また、それらをメンバーに伝授している	パートリーダーとしてメンバーをまとめ、育成し、他部門との調整を行ったり、正社員との連携のなかで担当業務全体のレベルをあげたり、職場環境をよくするよう、努力している
3 等級（ベテラン）	担当業務における豊富な知識・スキルを有し、業務の質・スピードなどの点で熟達している。上位者を補佐し、その連携のなかで後輩を育成・指導したり、積極的に改善提案を行っている	
2 等級（一人前）	担当業務における基本的な知識・スキルを有し、担当業務を一人で着実にこなしている。新人の指導や後輩へのアドバイスをを行い、身近な改善提案ができています	
1 等級（見習い）	具体的な作業指示を受けながら、与えられた仕事に従事している。	

か」

こう言って高瀬は、用意してきた資料を中野に手渡す（図表3）。

「社長、まずはこの資料のご説明をいたしますね。今回、パートさんの処遇を評価に応じたものとし、さらに、仕事ができるパートさんについては正社員並みに活用する、という意向でした。であれば、パートさんに格付け制度を導入することが必要です。その際、格付けの段階は、専門性マネジメントという、2種類の役割に応じた等級制度としてはどうか、と考えました」

「専門性とマネジメント？」

「はい。専門性を生かした役割なのか、マネジメント的な役割なのか、ということです。専門性を生かした役割とは、例えば小林さんのように、卓抜した経験やスキル・

知識があってこそ果たせる役割です。一方、マネジメント的な役割とは、具体的には佐内さんのようなイメージです。つまり、他のパートさんとコミュニケーションをとりながら、宅配部門をまとめ、宅配機能を円滑に動かしていく役割です」

「ああ、いいねえ。佐内さんをそのように処遇してあげたかったよ。でも佐内さんには専門性もあったよね。専門性をあえて分ける必要があるのかな」

「例えば小林さんは、仕事上、部下がいないですよ。そうした場合、マネジメント的な観点を、昇格の要件にしてしまうと、小林さんのような方を適切に処遇できないように思ったんです。それで上位の等級においてのみ、この二つを分けてみました」

「なるほど、そういうことか。1～3等級

では、わかれていないのにも、理由があるんだよね」

「はい。1～3等級においては、専門を生かした役割もマネジメント的な役割も、いずれもそれが果たせるように、経験を積んでいる最中だという考えです」

「うんうん、そうだよな。で、ごめん、もう一つだけ。等級について、5段階も必要かなあ。5等級の要件は、だいたい高度だよな。確かに佐内さんは5等級に近かったかもしれないけど、彼はむしろ正社員に登用した方がよかっただろうし。いずれにしても、今は該当者がいないんじゃないか？」

「確かに今は、該当者はいないかもしれませんが。でも、この人事制度は、そよかぜの

『5年後のありたい姿』を実現するためのもの、です。宅配エリアが増え、あるいは高齢者介護施設の運営が始まったとき、パートさんにも5等級レベルの活躍をしてもらった方がいいとは思いませんか？」

「ああ、そう。その通りだ。今後、フルタイムの正社員の採用がさらに難しくなった場合、パートさんにもこのくらいの活躍をしてもらわないと、そもそも仕事が回らないかもしれないな」

「そう、そうなんです。時代は変わった、と、私も思います」

————— <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。