

## 新卒社員とパートの雇用管理の合流点は？

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）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仕事の大きさ（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。

※「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なので、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](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。

### 明らかになった3つの問題 ～グラフを見て記憶をたどる～

「おはよう高瀬さん」

社長の中野が、自慢のコーヒーを手に、会議室に入ってきた。

「おはようございます。…わあ、コーヒーのいい香り。これで今日もまた、頑張れます」

営業部長の高瀬は、椅子に座ったまま中野を見上げ、うれしそうに笑った。

今日の会議室は、朝の清涼な空気に満ちている。前回の会議では、そよかぜの正社員とパート社員全員の、時間賃率と職務ポイントをプロットしたグラフを作って、中野と高瀬で共有した。ところが、そのグラフからは、あまりにいろいろな不具合が見えてしまう。その不具合について話すうち

に、2人してなんだか気持ちが減入ってしまい、なんとなく会議を終えていたのである。

自分専用のマグカップを受け取り、そこに口をつけてから、高瀬は前回は振り返る。

「社長、この前はなんだか本当に疲れてしまいましたね」

「うん。問題がクリアになったのはいいのだけど、その問題の大きさに、この先どうしていけばいいのか、考えるエネルギーを吸い取られてしまった感じだったよ」

「今日は、その『この先』を考える日ですからね。経営判断を伴う部分もあるので、今日すべて決められるわけではないと思いますが…」

「ただ、放置はできないからね。で、問題は確か3つあったんだよね」

「そうでした。では、今日は、まずはその3つをおさらいするところからいきましょうか。社長、どんな3つだったかご記憶ですか？」

高瀬はパソコンの画面を中野の方に向けて問いかける。画面には、前回も共に見たグラフが表示されている（P51 図1）。

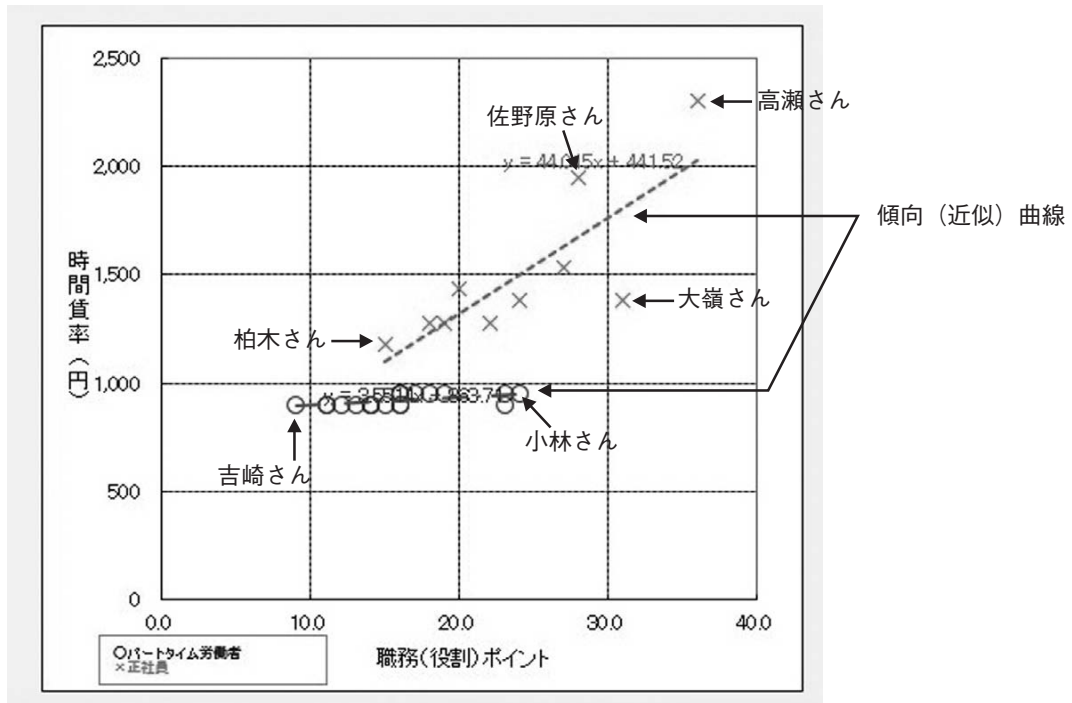
「ああ、そうそう、このグラフ」

と言い、中野が記憶をたどっていく。

「第一の問題は、パートさん一人ひとりの職務ポイント、つまり仕事の大きさがそれぞれ全然違うのに、時給がほぼ全員横並びだった点だったね。例えば週に2日、忙しい時間帯にだけ弁当箱洗浄に来てくれる吉崎さんと、専門知識を生かして献立をブラッシュアップさせてくれている小林さんの職務ポイントには2倍以上の開きがあった。なのに、時給はどちらも900円で同じだったんだ」

「そうでした。この二人は、職務ポイントが最も開いていたのでアンバランスがひ

図1 「そよかぜ」全社員の職務ポイントと時間賃率の分布



ときわでしたが、他のパートさんの多くも、仕事の大きさと時間賃率が比例していない点では同じでした」と、高瀬が補足する。

中野はさらに続けて

「第二の問題は、正社員同士でも、同じような問題が生じていたことだったね。パートさんほどひどくはないけど、職務ポイントの逆転現象が起こってしまっているなど、細かく見ていくと問題が多々あったんだ」

と説明する。これに高瀬が反応し、

「はい。特に管理栄養士の資格をもち日々献立を考えてくれている佐野原さんと、特に資格は持たないけれど“農家の野菜作りを支援する”という重要な役割を担う大嶺さんでは、大嶺さんの方が職務ポイントが3ポイント高かったんです。ところが時間賃率は、大嶺さんの方が500円近く低かったんです」

と、具体例をあげていく。

「そうそう、そうだった。そして問題の三

番目は、正社員とパート社員の賃金バランスだったね。さきほど例に出したパートの小林さんと、職務ポイントが同じ正社員では、やはり500円近く正社員の時間賃率の方が高かったんだよ」

「それどころか、正社員の中に職務ポイントが15ポイントの人がいて…」

「そうだ、第二新卒の柏木君だったね」

「ええ。その彼の時間当たり賃金が1306円だったんです。職務ポイントでは小林さんより8ポイントも低い正社員の柏木さんの賃金が、小林さんに支払っている時給の1.5倍だったっていうのには、私も衝撃を受けました」

### 新卒社員の賃金優位性 ～育成期間は見守る必要も～

「最近パートさんの離職が続いた背景には、こうした仕事と賃金のアンバランスがあったんじゃないか、って。高瀬さんはこ

う分析をしてくれたけど…これじゃあ、そう思われても仕方がないよねえ」

「特に柏木さんと小林さんの仕事と時給格差は、本当に大きなものがありました。でも、柏木さんに限って言えば、パートさんとの時給格差に関しては『妥当性がある』とも言えるんです」

「え？」

画面上のグラフを見ていた中野が、思わず高瀬に向かって目をあげる。

「どうして？」

怪訝そうな中野は、さらに続ける。

「職務ポイントが大きく違うのに、時給がそれに反比例していいなんて。これまでの説明が、ぜんぶひっくり返ってしまうじゃないか。そんなのおかしいだろう？ いったいどういうロジックだっていうんだい？」

「社長、この逆転現象を妥当と判断する背景には、日本独自の雇用慣行が色濃く存在しているんです」と高瀬。

これに中野が「日本独自の？ っていうと年功賃金かい？ でも、柏木くんは第二新卒だから、年功賃金になっているわけではないよね」と応酬する。

「社長、いいところを突いていらっしゃいます。その第二新卒がポイントなんです。日本の会社は、新卒の新入社員を、毎年4月に一斉採用しますよね」

「うん、そうだよ。経営者仲間の間でも、『優秀な新卒は皆、大手にもって行かれてしまう。新卒採用はパート採用以上に厳しい』っていう話はよく出るよ。皆やはり、他社の色がついていない、フレッシュでまっさらな新人を、自社独自に育成したいと考えているんだよなあ」

「社長、そこ、そこです」

「え、どこ？」

慌てて中野は、高瀬の視線の先、つまり中野自身の胸のあたりを見やりながら高瀬に質問する。

「いえ、社長、社長に何か付いているわけではなくて」と笑いながら高瀬が、言葉をつなぐ。

「そうやって毎年4月に入社してくる新人と、同じ会社で長く働いているパートさんでは、どちらがより大きな仕事をこなせると思いますか？」

「え？ どっちが？ だって、新卒だろう？ 仕事は未経験なわけだから、たとえパートさんであっても、仕事の熟練度を比較するほうが間違っているよ。もちろん、自社でアルバイトをしていた学生を、内部登用するような場合はまた、状況が違うと思うけれども…」

中野がこう答えるのに乗せるようにして、高瀬は言葉をつないでいく。

「そう、そうなんです。まさにそこです。日本の正社員採用は、もちろん中途採用もありますが、新卒一括採用にこそ最大の特色があります。つまり、各社が一斉に採用活動をするわけで、そこには当然、市場相場が形成されます。ところがその相場は、パートの賃金相場より高いので、新卒を採用するには、パートより高い賃金にせざるを得ないのです。さらに新卒新入社員は、多くの場合、将来の幹部候補です。仕事の経験がない新卒に、未来の幹部社員になってもらうには、特に若い時代にきちんと育成することが大切で、パートさんとの賃金バランスが取れない期間が当然あるということです。数年は育成期間として、見守ってあげる必要がある、という考え方です」

「そうか、柏木君は、新卒で入社した他社をほんの数カ月で退職し、うちに転職しているんだもんね。実質は新卒新入社員と

変わらないわけだ。そして、新卒新入社員と同等であるならば、今は育成期間であり、仕事と賃金のバランスにおいて、逆転現象が起こっても、致し方ないというわけだね」

## 新卒社員の育成期間はどのくらいか ～逆Yの字の図で考える～

自らこう説明しながら理解を深めていく中野を、高瀬はやはり「さすがだ」と思う。そうしたなか、ふいに中野が高瀬に質問した。

「でもさあ、高瀬さん、育成期間っていうけれど…実際にはどのくらいの期間、逆転現象を認めてあげていいのかなあ」

「もちろん、ずっと格差があつていい、わけではないですからね。これについては、学習院大学名誉教授の今野浩一郎先生という方の、『逆Yの字』の考え方がわかりやすいと思っています」

「逆Yの字？」

こう問い返す中野に、高瀬は一つの図を見せた（P54 図2）。

「この図版、逆Yの字に見えますでしょうか？ この逆Yの字の二つの足の部分は、それぞれ正社員とパート社員の昇進・昇格段階を示しています。これまでの日本企業では伝統的に、正社員には『基幹的な業務を行い』『経営幹部になる』ことが期待されてきました。企業は、そうした人材を、仕事のいろはも知らない新卒新入社員を採用し、年功的な人事管理を行いながら、社内でじっくり育成してきたのです。一方、パートさんなど補助的業務に就く人たちに対しては、『すでに保持している能力を發揮してもらおう』ことを期待してきました。したがってパートさんには、教育研修や配置換えなども必要最低限しか行わないのが、一般的であり、かつ、実際的でもあったんで

す」

「ああ、確かにそうだ。僕も新卒で入社した会社には、本当にお世話になったよ。だって、新卒で入社した当初は、電話の取り方も、ビジネス文書の書式も知らないどころか、敬語だっておぼつかなかったもんなあ。一方、同じ職場で働いていたパートの方々は、全部ばっちりだったよね。主婦パートさんが多くって、よく『私も結婚前は正社員としてしっかり働いていたのよ』なんていう話を聞かせてもらったよ。実際彼女たちは、会社のことというよりも、社会全体の仕組みをよくわかっていたよね。ビジネスマナーについても、しっかり身に付けていて、なんだかとっても大人な存在に感じたよ」

「そのとき、社長は正社員としての賃金と、賞与ももらっていましたよね。一方、仲間のパートさんはいかがでしたか？」

「よく知らないけど、時給制で、賞与は確かなかったんじゃないかなあ」

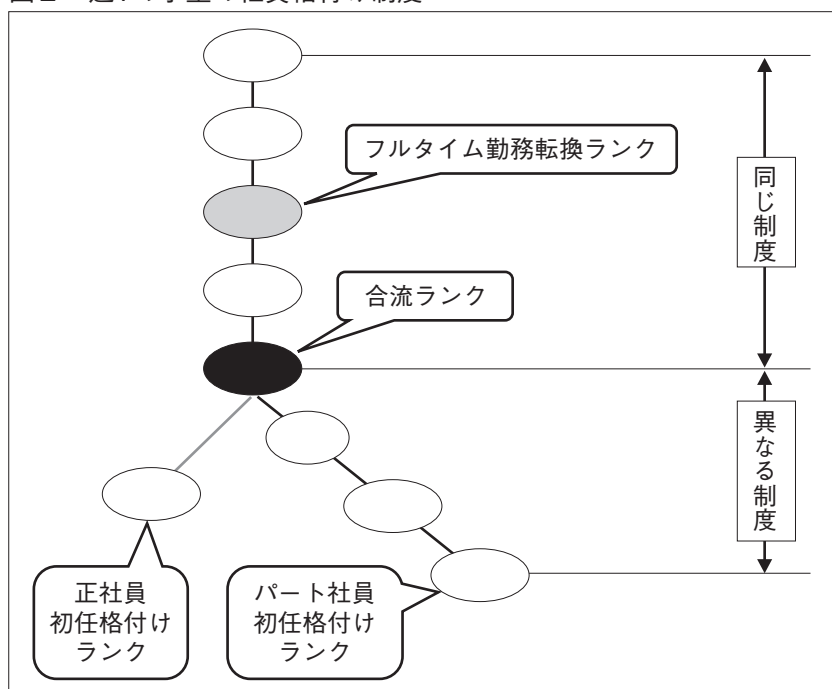
「とすると、時間当たり賃金では、当時新入社員だった社長の方が、高かったわけですよ」

「うん、相当高かったと思うなあ…あんまり考えたことなかったけれど、今こうして改めて考えると、パートさんに申し訳ない気がしてくるよ」

## 逆Yの字の合流地点は ～賃金優位性の許容期間を決める～

「ですよ。実は、そんな矛盾を放置せず、より妥当な制度を導入することで、積極的に前向きに解消していこう、としているのが、今野先生のこの逆Yの字の考え方なんです。繰り返しになりますが正社員は、長期雇用を前提に多様な仕事を経験しながら能力を高め、管理職などの幹部社員に昇進

図2 逆Yの字型の社員格付け制度



※今野浩一郎『正社員消滅時代の人事改革』(日本経済新聞出版社) P278より引用

することが期待されています。これに対してパート社員は従来、長期的な観点に立った育成対象とは、目されてきませんでした。でも、実際にはどうでしょうか」

「実際に？ うーん、確かにそよかぜでも、パートさんに対する教育は限定的だよ。要するに、目の前の仕事をこなしてもらうための教育はしても、将来を見すえた育成はしてこなかった。でも、実際にはけっこう重要な役割を担ってくれて、こちらとしても正社員と変わらない期待をしていたよ。例えば退職してしまった宅配パートの佐内浩介さんは、シフト作成を一手に引き受けてくれていたし、宅配の質が落ちたり、滞らないように新人の育成もしてくれていたね。彼には将来を期待するところもあったから、退職がショックだったんだよ。そうそう、経営者仲間の佐藤さんは、県内に7カ所コンビニを経営しているんだけど、そのうち2カ所ではパートさんが店長を務め

ているって、言っていたよ」

「そう、そうなんです。私の出身業界である飲食業でも、パートさんの雇用が進んでいて、時間帯責任者やフロアリーダーを務めたり、ナフキンや割りばしだけでなく、ドリンク類の発注も担当するようなパートさんが多くいらっしゃいました。今野先生のこの逆Yの字の図版には、そのように『入社時点では、正社員とは別のルートで採用され、正社員とは異なる雇用管理をされてきた』パートさんであっても、実際にキャリアを積んで、一定の部下マネジメントなど正社員と変わらない仕事をしている人に対しては、一定時点で正社員化するべきではないか、というお考えが現れているんです」

「正社員化する、ということは、正社員と同じ雇用管理下に置くということだよ。ということは、逆に言えば、合流するまでは、別の雇用管理をしていてもよい、とい

うわけだ」

「よい、というか…別の雇用管理をし、正社員とのバランスが取れていないことにも、一定の必然性がある、ということですね」

「なるほど。とすると、考えるべきは、例えば新卒新入社員ならば、入社何年目を合流地点とするか？ ということだ」

「はい、そこが決まれば、柏木さんの未来も決まってきます。要するに合流地点までは、第二新卒の柏木さんと、彼と同じ大きさの仕事をしているパートさんに、賃金差が

生じることには、合理性が認められるわけなんです。この合流地点を、入社何年目に置くかで、柏木さんの賃金優位性が、いつまで許容されるかが決まるわけですよ」

「高瀬さんが、冒頭で『経営判断』の場面も、と言っていたわけがよくわかったよ。これは、全体との整合性を取りながら、きちんと考えていかないといけないね」

————— <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。

## 労働調査会の新刊書籍

日常の業務に合わせて、必要な税務のノウハウを解説

# 人事労務担当者のための 企業税務講座

弁護士・税理士 橋森 正樹 著 A5判 / 320頁 / 定価 2200円 + 税

お近くの書店、または下記フリーFAX、労働調査会ホームページよりお申し込みください。



税務が分かると労務が変わる  
 人事労務の会社では、税務知識が必須です。  
 本書では、豊富な事例・最新判例、制度や税法改正を  
 踏まえて、そのポイントを分かりやすく解説。  
 税務が分かると労務の理解が深まります。 株式会社 橋森 正樹

<http://www.chosakai.co.jp/>

お申込み専用フリーFAX：0120-351-610