

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第10回：実践④ 職務評価ツールの使い方（2）

仕事の大きさと時間あたり賃金を比較

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、小説仕立てで解説をしています。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事業だけに、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、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。さらに棚卸しした仕事の大きさを「職務評価」という手法で測ります。

前号では、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てみました。

※「職務（役割）評価ツール」とは

厚生労働省がサイ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。エクセルで作ってあるので、利用にあたって特別なソフトを必要としない。また、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。

全員分の職務（役割）評価を実施 ～やってみてわかること～

社長の中野と営業部長の高瀬は、社内の会議室で自分たちで作った「職務説明書」を見ながら、もくもくと作業を続けている。「職務説明書」とは、社員一人ひとりが担っている「仕事」を棚卸しして、それを記載したものだ。

パートの離職に悩む中野は、相次ぐ退職希望の背景に、パート社員の会社に対する不満があることを感じていた。そこで、仕事の棚卸しにおいては、パートや正社員の上司に「上司が把握している内容」を書いてもらう方法ではなく、社長とそよかぜのナンバー2である部長の2人で、自ら正社員とパート社員一人ひとりにインタビューしながら、丁寧に棚卸しする方法を選んでいる。

2人がいま会議室で行っている作業は、作り上げた「職務説明書」を見ながら、そこに書かれた仕事の大きさを細やかに測っていく、というものだ。それを、厚生労働省がホームページ上で提供している「職務（役割）評価ツール」に入力しながら、行っ

ている。

途中、外部からの電話に出たり昼食休憩をはさみながらも、作業時間だけで正味2時間が経過して、中野が高瀬に話しかけた。

「高瀬さん、どう、終わった？」

「はい…いろいろ迷う部分もありましたが、一応、終わりました。いま、私が担当した14人分について、偏りなく評価できているか見直しているところです」

「そうだね、ほくもそんな感じだよ」

「社長から見て、どうでしたか？」

「いやー、新鮮というか、まずいな、っていうか…正社員やパートさんをお願いしている仕事について、こんな風に俯瞰的に見たことはなかったから、思うところはいろいろあったね」

「はい、私もです。職務評価に関する知識はありましたが、実際にやってみたのは初めてで…こんなにもいろいろなことを浮き彫りにしてくれるものかと、驚いています」

「それにしても、集中して、疲れたな。そうだ、高瀬さん、ちょっと待っててね。僕、コーヒー淹れてくるよ」

中野は、いつも朝いちばんに出社して、自らコーヒーを淹れ一息つくのが習慣になっている。たまに社員にもふるまうそのコーヒーは「美味しい」と評判だ。

高瀬は思わず弾んだ声を出す。

「わあ、社長、ありがとうございます！私、おやつ持ってきます！」

より正確な評価のための検討 ～絶対的視点と相対的視点～

「それで高瀬さんは、どんなところに迷ったの？」

「例えば専門性についてです。管理栄養士の資格をもっていて、献立作りを担ってく

れている正社員の佐野原妙子さんと、仕入れ・購買担当の大嶺良太郎さんの専門性のスケールは、3なのか、4なのか、5なのか、迷いました」

「確かに、管理栄養士としての知識は、高齢者に向けた弁当の宅配事業を行うそよかぜにとって、重要な専門性だよね」

「はい。しかも栄養士と違い管理栄養士は国家資格でもあります」

「一方で大嶺さんは、確かに無資格だし、一見特別な専門性が仕事上必要とは見えない。でも」

「そうなんです。『でも』なんです。大嶺さんのご実家はそよかぜにも納品してくれている農家さんで、大嶺さんはお野菜の品種にも詳しいですし、なにより生育に関して精通しているのが素晴らしいんです」

「わかるよ。そよかぜも、創業当初の規模であれば、近隣の農家さんで『採れた』野菜を買い付けるだけで済んだんだ。でも、配達量が増えてくると、そうした『待ち』の体制では仕入れが不安定になりすぎて、そよかぜの事業運営自体ができなくなってきたんだよね。そこに入社してくれた大嶺さんが、私に代わって農家からの仕入れ窓口を担ってくれるなかで、仕事を『待ち』から『生産管理』へと、どんどん進化させてくれたんだよ」

「確かに、進化そのものですね」

「うん、彼らしい優しさと細やかさで信頼を得て、今では農家さんの心をガチッと捉えているんじゃないかな。農家さんに計画的に、しかも農薬などもしっかり管理しながら生産してもらわないと、当社のウリである『地元の安心で新鮮な野菜』が入手できなくなってしまうからね。彼はそこを見抜いて、農家さんとの関係構築からしっかり行ってくれたんだ。会社の成長に、なく

てはならない専門性だと思うよ」

「とすると『専門性』におけるスケールは、佐野原さんも大嶺さんも『4』でしょうか」

「『5』の定義は、『担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事』か。一方『4』の定義は、『担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事』だと。そうだね、『5』まではいかないけど、『3』ではないもんなあ」

「一番最初に職務評価をしたのは、パートの田上さんについてでした。そのとき、パンフレット式のメニュー表を高いクオリティで作り上げてくれていることを評価して、田上さんの専門性に関するスケールは『3』の『担当分野において高い専門性が必要とされる仕事』に位置付けたんです。そこで評価した田上さんの専門性と、佐野原さんや大嶺さんの専門性は、やはりレベルが違いますものね」

「評価項目一つひとつにおけるスケールは、絶対的な視点で評価するのが大事だけれど、そのレベル感の決定に当たっては、相対的な視点も必要だということだ」

「だとすると、社長と私の職務評価の結果を、つきあわせてみる必要があるということですね。今日はそこまでやってしましましょうか」

時計は午後3時半を指している。

「そうだね、今日は経営者仲間の勉強会があって、5時過ぎには出ないといけないんだ。なので、あと1時間。評価の理由に関する記憶がはっきりしているうちに、全員の職務評価結果を一緒に見てしまおう」

時間当たり賃金で比較する ～時間賃率とは何か～

3日後、中野と高瀬はまた、会議室に集合した。高瀬が中野に、資料を渡す。正社員とパート社員の職務（役割）評価結果を一覧にしたものだ（P53 図1）。

「社長、先日は長時間、ありがとうございました。最後に、社長の評価結果と、私の評価結果をすり合わせて、アンバランスが生じていないか確認しましたよね。その結果を反映させ、社長が作られたエクセルの資料に、私が作ったものを統合したのが、お手元の資料になっています」

「31人分か…スケールを足し合わせた職務ポイントは、上下にけっこう振れているね」

「私については、社長に評価していただきましたが、やはり職務ポイントが圧倒的に高くなっています。続いて、先日専門性について議論した佐野原さんや、大嶺さんが高くなっていますね。一方低めのポイントにもけっこう人が集中しています。その低めのなかに、正社員も混在しています」

「仕事の大きさが、パートさんと正社員で、変わらない場合がある、ということだね」

「はい。今日はそうした一人ひとりに対して、1時間あたりいったいいくら支払っているのか？ を見ていきたいと思います」

「けっこうシビアな結果が出てくるかもしれないね。わかった、やってみよう」

「当社の賃金は、パート社員は時給ですが正社員は月給です。なので、賃金を比較するときには、正社員の賃金も、時給に換算してみていくことになります」

「なるほど。パート社員については、現在支払っている時給そのものでいいとして、

正社員は…」

「一般的には、基本給を所定労働時間で割った額を使います。ただ今回は、課長以上も職務評価をしており、彼らには役職手当が付きますので、役職手当も含めた額で計算しました。これを『時間賃率』と呼んでいます」

「正社員には賞与も出しているよね」

「はい、その通りです。なので、賞与も含めた年収から、時間賃率を算出することもできたのですが、賞与は正社員としてフルタイムでしっかり働いてくれる方への成果配分の意味もあるので、賞与はのぞいて計算してみた結果がこちらなんです」

「あ、もう計算してくれていたんだね。…そうか、職務ポイントが近い人同士で、けっこう1時間当たりの賃金、あ、『時間賃率』っていうのか…に、違いが出ているみたいだね」

「はい、そうなんです。逆に、職務ポイントがかなり違うのに、時間賃率が同じだったり、といったことも生じています」

「うーん…よくないね。あれ？ 『時間賃率』の横に『時間賃率（×活用係数）』とあるのは何のこと？」

「社長、よく気が付かれましたね。そうなんです。この活用係数がとても大事なんです」

人材活用の仕組みを反映させる ～活用係数とは何か～

そう前置きして高瀬は、中野に、活用係数について説明した。活用係数とは、時間賃率を比較するにあたり、その企業における正社員とパートの人材活用上の仕組みを考慮するために、設定する係数だ。

例えば「正社員には転居を伴う全国転勤がある」一方、「パート社員には転勤がな

図1 正社員とパート社員の職務（役割）評価結果一覧

Step2-① 社員一覧の作成				
社員no. (氏名可)	雇用区分	職務(役割) ポイント	時間賃率	時間賃率 (×活用係数)
高瀬純子	正社員	36.0pt		
井上聡子	パートタイム労働者	16.0pt		
小林裕子	パートタイム労働者	23.0pt		
沢口このみ	パートタイム労働者	14.0pt		
清野友香	パートタイム労働者	14.0pt		
田上里奈	パートタイム労働者	15.0pt		
内田耕三	パートタイム労働者	17.0pt		
谷川真美	パートタイム労働者	16.0pt		
佐野原妙子	正社員	28.0pt		
高田草子	正社員	20.0pt		
重田正	正社員	27.0pt		
柏木太郎	正社員	15.0pt		
香川沙希	正社員	22.0pt		
太嶺良太郎	正社員	31.0pt		

い」か、「あくまで自宅から通勤できる範囲にとどまる」といった場合、正社員は常に、転居を伴う転勤、つまり生活基盤を大きく変更する可能性のなかで仕事をし、実際にそうした苦労をおうリスクがある。一方会社からすれば、業務上のニーズに合わせて働いてくれることから、その分会社としての価値は高いといえる。これに対し、パートにはこれがないため、同じ仕事に就いていても、正社員はパートより賃金を高くする必要がある。

具体的には、例えば全国転勤のある正社員の時間賃率が2000円で、転勤のないパート社員の時間賃率(=時給)が1000円だった場合、両者の時間賃率の違いを、単純比較の「2倍」としないこととなる。

つまり上の例の場合、転居を伴う転勤の有無を考慮して活用係数を80%とすると、正社員の時間賃率は「2000円×0.8=1600円」となり、パート社員との賃金差は、「2倍」ではなく「1.6倍」ということになる。

高瀬のこの説明を聞いて中野はつぶやく。「活用係数かあ…」

「はい、これ、とっても大切な係数なんです。正社員とパートさんの働き方の違い、会社からすれば活用度合いにあわせて、それぞれの納得性なども配慮しながら、適切に設定することが大事です」

「いやね、正社員とパートさんの違いなんて、これまであんまり考えたことがなかったと思って。確かにパートさんのなかには短時間勤務の人も多いけど、退職してしまった佐内浩介さんみたいに、正社員と変わりなく働いてくれている人もいるし、うちは事業所はココしかないから、転勤はあり得ないし。正社員についても特に異動もないもんなあ…」

「そうなんですよね。一方で正社員には、忙しいときに残業してもらったり、いろいろ対応してもらってもあります。製造部のパートさんの手が足りないときに、経理や営業の社員に調理に入ってもらって、その分

の仕事を残業や休日出勤でまかなってもらったり…ということはしてきました」

「そうだなあ、じゃあ全く同じではないとして、うちでは活用係数は90%にしてみようか」

「そうですね。じゃあ、90%で計算してみましよう」

そういって高瀬は、職務（役割）評価のエクセルツールを開いた。そして、「Step2-④活用係数の設定」をクリックして、「パートタイム労働者の活用係数」の部分に「90」と入力し、更新を押す（P54 図2）。

さらに「Step2-⑤時間賃率の計算」のページに移動し、そよかぜの正社員とパート社員の氏名と職務（役割）ポイントが一覧に

なっているその表に、事前に用意していた一人ひとりの「時間賃率」を入力した。これを見ていた中野が口を開く。

「なるほど…先に活用係数を90%と設定しておくことで、正社員の時給がおのずから9掛けで計算され表示されるんだね」

「はい、これで、パートさんと正社員の人材活用上の仕組みや実態を踏まえての、時間賃率の比較ができるようになりました」（P55 図3）

————— <次回に続く> —————

図2 「Step2 - ④活用係数の設定」の画面



(そよかぜの場合「パートタイム労働者の活用係数」の部分に「90」と入力)

図3 「Step2 - ⑤時間賃率の計算」の画面

Step2-⑤ 時間賃率の計算				
社員no. (氏名可)	雇用区分	職務(役割) ポイント	時間賃率	時間賃率 (×活用係数)
高瀬純子	正社員	36.0pt	2,556	2,300
井上聡子	パートタイム労働者	16.0pt	900	900
小林裕子	パートタイム労働者	23.0pt	900	900
沢口このみ	パートタイム労働者	14.0pt	900	900
清野友香	パートタイム労働者	14.0pt	900	900
田上里奈	パートタイム労働者	15.0pt	900	900
内田耕三	パートタイム労働者	17.0pt	950	950
谷川真美	パートタイム労働者	16.0pt	950	950
佐野原妙子	正社員	28.0pt	2,159	1,943
高田草子	正社員	20.0pt	1,590	1,431
重田正	正社員	27.0pt	1,704	1,534
柏木太郎	正社員	15.0pt	1,306	1,175
香川沙希	正社員	22.0pt	1,420	1,278
大嶺良太郎	正社員	31.0pt	1,534	1,381

(正社員の時給に活用係数を乗じた値が表示される)

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。