

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第17回：実践⑪ 新・パート人事制度を設計する（3）

パートの評価項目を顧客のニーズから考える

「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未緒氏に、自身の取材経験をもとに小説仕立てで解説いただく。

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。

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（役割）評価」という手法で測ります。

そよかぜでは、この「職務（役割）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。

そこで、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、今後のそよかぜの経営計画を踏まえ、ありがたい姿としての「5年後のそよかぜ」を描いた上で、新・パート人事制度の格付け制度の骨格を固めました。

また、その新・パート格付け制度と、従来の正社員の格付け制度を対応させてみました。これにより、パートの何等級と正社員の何等級で時間当たり賃金を合わせるのか。そして、パートから正社員への転換制度を作る際の、転換点となる等級についても、考えてみました。

※「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。

お客様の声で「強み」を知る ～営業キャンペーンの結果から～

「おはよう、高瀬さん。今回の秋の営業キャンペーンでは、お疲れさま。おかげで、宅配先もだいぶ増えて、本当によかったよ」

前回の打ち合わせから1週間がたち、高齢者向け宅配弁当事業を営む株式会社そよかぜの社長中野雄二は、いつにもまして朗らかに、先に会議室に入っていた部長の高瀬純子に声をかける。

「社長、ありがとうございます。今回のキャンペーンでは、『高齢者への声掛け・見守り機能』を大きく打ち出してみましたが、これが予想以上にお客様に響いている感じがしましたね。もちろん、地場の安心・安全なお野菜を使ったお弁当は、引き続き当社の一番のウリではあるんですが、何だかお客様の興味関心がお弁当から見守りへ、広がっているような気がします」

「うんうん。こう言っちゃなんだけど、時代が僕らに追いついてきているって、すごく思うんだよね。身体を気遣った食事への意識も、社会全般として高まっていると思うし、何より高齢化だよなあ。そよかぜを設立した7年前って、ついこの間のこのようだけど、各家庭の状況はだいぶ変わっているね」

「はい。今回初めて試みたお弁当の試食付きイベントにも、一人暮らしをされているご高齢者の子ども世代の方々が、県外からずいぶんお見えになっていました」

「チラシに『県外のお子さんの帰省時に、一緒にどうぞ』と大きく書いて、日程もお彼岸の3連休に当てたのがよかったようだね」

「以前、あえてお盆の時期に行ってみたと

ころ、意外なほど反響があったので…。つまり、ニーズとしては見えていたのですが、やはりお盆ほどの集客はないだろうと思って、今回はまた新たな取組をしてみたところ、それがとってもよかったんです」

「宅配部門のパートさんにもイベントスタッフとして、参加してもらったんだよね」

「はい。内田さんと谷川さんをお願いしました」

「内田さんは、定年後にうちに働きにきてくれている男性だね。谷川さんは、子育て中の主婦パートさんだったかな」

「ええ、そうです。彼らに、具体的にどんな風に声掛けや見守りをしているのか、ご来場の皆さんに話をしてもらったんです」

「うんうん、そうらしいね」

「それがとっても好評で。特に内田さんには、何組ものお客様が、だいぶ質問をされていたんですよ」

「へえー…内田さんにだけ？」

「いえ、もちろん谷川さんにも質問はあったんですが、圧倒的に内田さんが人気というか…」

「そうなんだ。なんでだろう？」

「たぶん、声掛け・見守りに工夫をされているからだと思います。個別質問の前に、全体に向けて内田さんにプレゼンテーションもしてもらったのですが、そこにさまざまな事例を盛り込んでくださっていたのが、お客様の印象に残ったんだと思います」

「そうなんだ、やるなあ」

評価項目をどうするか ～宅配弁当にフォーカスして考える～

「そうなんです。そこで今日なんですけど…」

「お、本題だね」と高瀬の方に向き直った

中野の目を見て、高瀬は言葉を続けていく。

「前は、パートさんの格付け制度の骨格を確認しました。また、正社員転換制度に関する考え方についてもご説明したと思います」

「うんうん、そうだった。えっと、これだね」と言って中野は、高瀬が前回使った資料を、クリアファイルから取り出した(P52 図表 1)。

「ええ、そうです。今日はこの骨格に、肉付けをしていく作業をしたいんです。具体的には、評価項目を考えていきたいと思います」

「評価項目とはつまり、どんな視点でパートさんを評価するのか？ ってことだよな。例えば規律を守っているか、とか、そんな」

「ええ、そうですね。評価項目を決めることとは、要するに『自社ではパートさんにどんな風に仕事をし、どんな風に成長して欲しいのか？』を、固めていく作業です。パートさんに規律を守ってほしい企業は、規律を守っているか否かを評価できる仕組みをつくり、守っている人に良い評価をつければいいわけです」

「分かる、分かる。確かに正社員の評価項目も、そんな観点で確認していった記憶があるよ」

「なので今日は、今後、そよかぜのパートさんに、どのように仕事をし、どのように各等級の役割を果たして欲しいのか？ を、共に描いてみたいと思います。で、えーっと、その際に…」

こう言って、言葉をよどませた高瀬に、中野はすぐに気づいて、口を挟む。

「うん？ 何か気になることでも？」

「いえ、大丈夫です。お伝えしたかったの

図表1 パート労働者の格付け制度（案）（連載第16回より再掲）

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 (リーダー補佐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	パートリーダーを補佐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、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。	

は、具体的な評価項目は、宅配弁当事業で働くパート社員のみを念頭に、決めていきたい、ということなんです」

「うん？ ああ、そうか。将来的には介護福祉施設の事業に参入する計画だけど、まずは宅配弁当部門にフォーカスして、評価項目を固めようということだね」

「ええ、そうです。パート格付け制度の骨格を決める際には、今後参入を決めている介護福祉施設での人事管理も念頭に『パートリーダー』や『リーダー補佐』といった役割等級を定めましたが、具体的な評価項目は、まったく別に考えた方がいいと思い直しました。というのは、宅配弁当事業と介護福祉施設事業では、お客様にご購入いただく『価値』の種類が、やはり違うと思うからです。評価を実際に行っていく際

にも、宅配弁当事業に特化して考えた方が、使いやすい制度になると思うんです」

「うん、それはそうだよ。お客様がそよかぜに求めていることを、より高いレベルで提供できてこそ、他社との差別化にもなるからね」

育てたいのはどんな人？ ～お客様が求める価値とは～

「ありがとうございます。では、社長の目から、お客様がそよかぜに求めていらっしゃることは、何だと思われませんか？」

「まずは、弁当そのものだよ。地元の安心・安全な野菜を使った弁当の、質や味は、そよかぜの原点だよ。これを今後は、宅配エリアの拡大に向けて、品質を落とすことなく、もっとたくさん作れるようにしてお

く必要があるよね。パートさんは、その弁当製造の現場で、多く働いてくれているわけだから、調理の技術レベルや、作業のスピードなどは、必須評価項目だと思うよ」

「そうですね。日々誤りなくお弁当を作るための技術は大事だと思います。ここは、管理栄養士の佐野原さんと、パートの小林さんにヒアリングをすれば、評価において必要だったり重要なポイントが、見えてくると思います。特に小林さんは、独身時代にシェフを目指して修行してきた人ですから」

「確かに現場の具体的な仕事については、実際に担当している人に聞かないと、分からないね。それとさあ、高瀬さん。技術と同時に、パートさんにもきちんと責任をもって、休まずに出勤してもらうことも大事じゃないかな。でないと、既定の量が規定の時間に作れず、お客様にお届けできなくなってしまうからね」

「そうですね。手作り弁当は作り置きができませんから、毎日必要な人員にシフトに入ってもらうことは、とても大事ですよ。でも、欠勤や遅刻をしたら即マイナス評価、にはしない方がいいと思います。というのは、体調が悪かったり、お子さんの熱や、介護などの事情で、突然の欠勤や遅刻をせざるを得なくなる可能性は、誰にでもありますから。なので、評価の観点としては、お互いがシフトを埋め合うなど協力する姿勢、ではないでしょうか」

「いいねえ。お互いが協力し合う、っていうのは、とても大事なことだよ。うちのような仕事は、誰か一人が頑張っ、お客様にご満足いただけるようなものではないからね。もちろん、経営企画やマーケティング、商品開発などの面ではスーパーマンも

欲しいけど、チームワークをとっていけることや、周囲の人に積極的に協力できることは、とても大事なことだよ」

「互いに協力し合う姿勢は、誰にでも持っていてほしいと思います。半面、もしかしたら『協力を仰ぐ』力も、特にリーダー層には必要になるかもしれませんね。リーダーは、チームをまとめ、他部門との調整をしながら、担当業務全体のレベルを上げて、快適な職場環境づくりをする役割になりますから」

宅配パートに必要なもの ～高齢者とのコミュニケーション～

「そうだ！ 高瀬さん、もう一つ」

中野が突然、叫んだのに驚いて、高瀬は思わず声をあげる。

「え、なんですか」

「お客様がそよかぜに求める大きな価値が、もう一つあったよ。高齢者の声掛け・見守りサービスこそ、今後の重要ポイントだった」

「そうだ、そうでした。宅配部門も実際に現場で働いているのはパートさんがほとんどですし、そこは重要ポイントですね」

「声掛け・見守りサービスとは言っているけど、基本は宅配先で実際にお弁当を召しあがるお客様とのコミュニケーションそのもの、なんだよな。だから、ごく普通に、笑顔だったり、挨拶だったりはとても大事なんだけど…ここにはもっと深いものがありそうだね」

「声掛け・見守りサービスは、だんだん進化してきていると思います。マニュアルには最低限のことしか書いておらず、内容も私が入社したときから変わらないのですが、現場のサービスはだいぶ進んでいるように

感じます」

「わかる。ほくもそう思うよ。高瀬さんも読んでいると思うけど、お客様アンケートの自由記入欄に、宅配パートさんへのお褒めの言葉が、けっこうあるんだよね。その内容が思った以上に深かったりして、驚くことが実はあるんだ」

「ええ、私もそう感じています。こうした現場の工夫は、素晴らしいことだと思います。半面、マニュアル外のことなので、個人差もだいぶ出ているようにも思います。これを、一番よいやり方に、統一していけるような評価制度に、していけたらいいですね」

「それさあ、内田さんに聞いてみたらどうかな。イベントで、谷川さんではなく内田さんの説明をもっと聞きたいお客様が列をなしていた、ってさっき言っていたじゃない？ それは、内田さんのプレゼンで、内田さんのサービスに、お客様が価値を感じたからじゃないか、って思うんだ」

「確かにそうですね。わかりました。宅配部門の声掛け・見守りサービスについては、内田さんに私がヒアリングをしてみます」

「ありがとう。ちなみに宅配部門の技術には、もっと基本的なこともあるからね。具体的には、まずは宅配用のバイクや車を安全に運転できること。そして、特にバイクの場合には、運転技術の有無が大きな問題になるんだ」

「運転技術？ バイクだけですか？」

「そうなんだ。っていうのは、バイクで四つ角を曲がるとき、できるだけゆっくと、大きめの弧を描くように曲がらないと、せっかくきれいに盛り付けたお弁当のおかずが、弁当箱の中でずれて混ざってしまったりするんだよ」

「そうでした。創業間もないころは、よくそうしたクレームが来たんだ、って、以前おっしゃってましたものね」

「そうそう。当時はスタッフも少なく、僕も配達していたんだ。なので、どうしたらお弁当のおかずが寄らないようにカーブを曲がれるか、宅配メンバーの皆と一緒に研究したんだよ。声掛け・見守りサービス同様、運転技術も、以来進化し続けているみたいでさあ。もはや、そよかぜの立派なノウハウだって、僕は言えると思うな」

5つの評価カテゴリー ～自社が大事にするものは？～

「社長、ちなみに、挨拶とか笑顔は、お客様にだけ向けていればいいものではないですよ。もちろん製造パートの場合など、黙々と作業することこそが大事な場面も多々あると思いますが…日々の仕事で常に黙っていたり、しかめっ面をしているように見えると、話しかけづらいじゃないですか。そうなると、チームワークは取れませんよね」

「もちろん僕もそう思うよ」

「あと、新制度では、パートさんに対して、後輩パートさんの育成や指導を、明確にお願いしていくわけですが、教える側に笑顔がないと、教わる側は委縮してしまいます」

「そうなっちゃうと、育成どころか、逆に辞められてしまうんだよね。ところが先輩の方には自覚がないので、直してもらおうにもなかなかうまく伝わらなくて、難儀したよ」

「質問したくても、怖くてできないままだと、いつまでたっても一人前になれなかったり、弊害も大きいと思います。すごく抽

象的だけど『感じがいい』って大事なことなんですよね」

と言いながら高瀬は、パソコンのキーボードをカタカタと打ち始める。そして、しばし無言で考えたりなどした後に、中野にこう話しかけた。

「社長、パートさんの評価項目は、こんなカテゴリで考えてみてはいかがでしょうか。今までの話だったり、以前からそよかぜが大事にしてきたことをまとめてみました」

「え、どれどれ？」

高瀬が画面をひっくり返し、エクセルの表組（図表2）を中野に見せる。

「なるほど、5項目か」

「パート社員の評価項目は、多すぎない方がいいかと思ひまして。これをたたき台に、検討していきたいと思ひます」

——— <次回に続く> ———

図表2 パート社員の評価項目

評価カテゴリ	評価の観点
チームワーク	笑顔・協働・報連相・リーダーシップ
職場のルール	挨拶・勤怠・規則の順守
業務スキル	質・種類・スピード・安全衛生
お客様視点	顧客満足・ニーズ把握
仕事基礎	チャレンジ・責任・改善提案

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。