

連載

## 同一労働同一賃金時代のパート賃金

第14回：実践⑧ 人事制度設計の考え方（3）

# 「現実」を5年後の「ありたい姿」に変えていく

「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  
メント上の問題を洗い出し、「では、どうす  
れば問題解決できるのか？」について、そ  
よかぜの今後の経営計画を念頭に、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](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。

### 正社員に対するパートの不満 ～宅配部門の会議でわかったこと～

「やっぱり、ここの麻婆豆腐はうまいな  
あ。久しぶりに来たけど、このピリッと来る  
ような山椒の辛味がたまないんだよな」

そよかぜの社長、中野雄二は、近くにあ  
る中華料理店「黒龍飯店」の看板料理、麻  
婆豆腐を、口をハフハフさせて食べながら

話しかける。

「社長は本当にここの麻婆豆腐が大好き  
ですよ。私もおいしいとは思いますが、さ  
すがに毎回は」

部長の高瀬が笑いながらこう応じ、牛肉  
とタケノコ炒めをほうばった。今日は午後  
から、2人で実施している「職務（役割）  
評価に応じた賃金制度」のためのミーティ  
ングだ。このため、久しぶりにランチタイ  
ムが一緒になり、「ミーティングの前に腹ご  
しらえに行くか」と、中野が高瀬を誘った  
のだ。

「で、この前の宅配部門の会議は、どうだ  
った？ 何か問題が出ているみたいだった  
かな」

中野は、聞きたかったことを率直に切り  
出す。

「すみません、ご報告が遅くなって。ええ  
っと、何と言っているのか…」

ものごとを常に整理して考え、言葉も明  
晰な高瀬が言いよどむのは珍しい。中野は  
気になって「うん？」と問いかけるように  
相槌を打つ。

「一言で言えば、とっても雰囲気の良い会  
議になってしまったんです」

「そうか、そうなんだ。確か、パートで働  
いてくれていた佐内さんが抜けた穴を、ど  
う埋めるか、皆で考える会議だったよね」

「ええ。会議に出てわかったのは、佐内さ  
んが宅配部門の支えになっていた、とい  
うことでした」

「支え？」

「ええ。佐内さんが複雑なシフト管理を担  
ってくれていたのは知っていたのですが…  
シフト管理を通じ、短時間勤務の方も多い  
宅配部門のパートさんとのコミュニケーシ  
ョンを、とてもよく取ってくれていたん  
です。実際、パートさんのシフト管理は、お

一人おひとりの都合や契約に合わせていく必要があるのですが、意思疎通がとても大事になります。それを、佐内さんがとても丁寧に行ってくれていたことが、改めてわかったんです」

「そんな佐内さんがいなくなって…」

「はい、本来シフト管理を担うべき正社員の重田さんが、改めてシフト管理をするようになったのですが、シフトの組み方が雑で、パートさんの意向を汲む姿勢が感じられないので、皆がそっぽをむいてしまっている感じなのです」

「重田さんは、お客さま受けはとてもいいんだけどなあ。半面、社内の人を大切に思う気持ちに欠けているのは、僕にもわかるよ」

「そう、その、社内の人を大切に思って『いない』気持ちが、シフト管理だけでなく、日々の仕事ぶり全体から、宅配部門のメンバーに伝わってしまっているんだと思います。しかも、重田さんは宅配部門の数少ない正社員の一人です。今さら『あなたに協力して、佐内さんの穴を埋めるなどしたくない』という空気に、なってしまっている感じでした」

「そっかあ…宅配部門の正社員は、重田さんのほかに、第二新卒の柏木さんだけだもんなあ」

「柏木さんは、職務分析の結果を見ても、パートさんと同程度の大きさの仕事しかしていなかったですから、まだまだ存在が薄くって」

「佐内さんが実際にいなくなって、シフト管理上の不具合と、さらには重田さんが正社員としての働き、つまりマネジメントの機能を果たせていなかったことも、露呈してしまったわけだね」

「はい。重田さんについては、私の管理監

督責任でもあり、パートさんに強くは言えなくて。他社を定年退職されたあと、そよかぜに入って宅配部門で頑張ってくれている内田さんが場をとりなしてくれて、なんとか会議の体をなしたというような、そんな感じでした」

## 人事制度設計の起点 ～「ありがたい姿」を描いてみる～

「さあ、始めるかな」

黒龍飯店から戻り、自分で入れた自慢のコーヒーを高瀬のカップにも注いで、中野が会議室に入ってきた。一瞬にして、コーヒーの香りが、あたりに漂う。

「社長、ありがとうございます。コーヒー、飲みたかったんです」と言ってカップを受け取った高瀬は、一口飲んでほうっと息を吐いてから席を立ち、ホワイトボードの上の方に文字を書きだした。

「ふうん？『5年後のそよかぜ（ありがたい姿）』か。確かに前回、人事制度は『会社の未来』を想定し、その未来を実現するために作るものだ、って、教えてもらったよね」

「はい、前回は、将来的な事業展開として、主に2つ、お話しいただきました」

と言いながら高瀬は、さらに『宅配エリアの拡大（3年後）』、そして『高齢者介護施設の新規オープン（5年後）』という文字を書く。

「社長、5年後には、この2つを実現させている、とイメージしてみてください。そのとき、そよかぜの社員は、いったいどんな風に働いているでしょうか」

「いや、だいぶ人数は増えているよね。特に高齢者介護施設を運営するとなると、これまでとは異なる職種が出てくるし、そこで働く人たちも、今とは違ってくるのかも

しれないな」

「イメージ的には、どんな風ですか」

「イメージ的？」

「ここに書いた『ありがたい姿』のことです。3年後に宅配エリアが広がって、5年後に高齢者介護施設の運営もスタートしたとき、社内の人は、いったいどんな人たちで、どんな風に働いていると思いますか？」

「え？ そんなこと突然言われても。高齢者介護施設を立ち上げるには、少なくとも施設長が必要で、あとは介護を担うスタッフが何人くらいだ？」

「あ、はい、そうですね。人数もおいおい必要になりますが、ここでは『ありがたい状態』を描いてみてください。例えば、先ほどお話ししたような、意見の出ない重くて暗い会議が開かれているような会社でしょうか」

「まさか！ 経営者としてはやっぱり、働く人一人ひとりが、笑顔でいきいき働いているような会社でありたいよ」

「そうそう、そういう感じです。それが『ありがたい姿』です。私は、佐内さんのような人が、そよかぜで働くことをあきらめて、退職してしまわないような会社でありたいです」

「本当にそうだよなあ。とすると、今回の職務評価で明らかになった3つの問題が解消されていることも、ありがたい姿と言えるね」

「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つの不均衡が解消されている状態ですね。これって、情景としては、どんな風になるでしょうか」

「情景？ そうだなあ、社員もパートも一人ひとりが、自分に対する評価や賃金を妥当だと感じていて、納得して働いている感

じかな。不公平がないから、不平不満が出づらく、安心して穏やかな表情で働いているといいなあ」

## ありがたい姿の多様な視点 ～誰が、どんな表情で、どのように～

「私は、笑顔の種類にもこだわりたいですね」

「笑顔の種類？」

「社内にムードメーカーがいたり、皆が参加したくなる懇親の場があって、単純に『楽しい!』っていうことも大事だと思うんですが、職場だからこそその笑顔というものもあると思うんです」

「仕事を通じた笑顔ということだね。達成感とか、そういうことかな」

「そう、そうです。どんなに難しい仕事や、困難な事態でも、それを頑張ってやりきったときの達成感って、何にも代えがたいと思うんです。あと、仕事の一つずつできるようになっていったときの楽しさとか、上司やお客さまに褒められたり、お取引先とのやりとりが、お互いにとって良いように、上手に運んだときなども、私はうれしかったなあ、って思ってます」

「うん、わかるよ。大切なことだよ。僕も、チャレンジしたり、成長の喜びこそが、仕事のだいたい味だと思っているよ。さらに上に立つ立場になれば、成長の喜びは、自分に向けたものだけでもなくなるしね」

「その通りです。悩んだり、壁にぶつかっていたメンバーが、自分との対話を通じて、あるいは何かのきっかけをもって、それを越えていく姿を見るのはとてもうれしいです。浮かない顔をしていた社員の表情が、バアッと明るくなる一瞬は、私を本当にうれしくさせてくれるんです」

「高瀬さん、心から共感するよ。その通り

だね」

という中野の言葉を聞いてから、高瀬は話を転じていく。

「じゃあ、観点を少し変えて、実際に働いている人が、どんな人たちであってほしいのか？ を想像してみましょうか」

「どんな人たちであってほしい？」

「えーっと…例えば社長は、そよかぜの社員が全員、20代から30代の男性正社員であってほしいと思いますか？」

「え？ ああ、そういうことか。いや、まさか、そんなことあるわけないよ。少子高齢化がさらに進むなか、フルタイム働ける若手の男性社員だけで、働き手を賄えるわけがないし。そもそもそんなアンバランスな会社にしたくはないね」

「とすると、男性と女性が共に活躍している感じですよ。年代も、20代から60代くらいまでいる感じですか？」

「そうだね。っと、待てよ。宅配パートの内田さんはいま、おいくつだっけ」

「確か66歳です。5年前に他社を定年退職されて、そよかぜに来てくれたんですから」

「とすると、年代は必ずしも60代ではないかもしれないなあ。職種に配慮は必要かもしれないけれど、今は70代でもお元気な方は多いからねえ」

「とすると、働く時間はどうでしょうか」

「それは、人それぞれになるだろうね。70代で一日8時間勤務できる人は、さすがに少ないだろうし。今だってパートさんの多くは短時間勤務だし、今後、働く人の高齢化が進んでいけば、短時間勤務の人はもっと増えていくんじゃないかなあ。となると、配慮のあり方が変わるよね。っていうか、配慮が必要な人だらけになるんじゃないか？」

フルタイムで働けない人ばかりになった

ら、リーダー的な役割や管理職を務められる人がすごく限られてしまうし…いや、これ、けっこう大変だよ。これから新しいことを始めようっていうのに」

## 制度は現状を変える手段 ～現実に引きずられない～

急に想像に現実が重なり、表情を暗くした中野に、高瀬はこう声をかける。

「社長、本当にその通りだと思います。でも、まず『ありたい姿』を描いていただいたのは、そうした現実に引きずられないため、なんです」

「引きずられない、って？」

「現実から考えると、思考が広がらないじゃないですか？ だから、何の制約も考えずに、まずは『ありたい姿』を思いっきり描いてみるんです」

「それが、非現実的でも？」

「今のままでは『非現実的』かもしれないことを、現実にするのが、人事制度の役割です。だって制度は、会社を良くするためのツールですから。つまり、今描いた『ありたい姿』を、5年後に実現するには、どんな制度を導入すればいいの？ を考えればいいんです」

と言いながら、2人で描いた「ありたい姿」と、「現状」を、高瀬は細かな字でホワイトボードに書いていく。

「社長、残念ながら、そよかぜの現状と、ありたい姿との間には、大きなギャップがあります。3年後には宅配エリアの急拡大、5年後には高齢者介護施設の運営もスタートさせるのですから、その差はある意味当然でもあります。でも」

「でも？」

「その差を埋める努力をしなければ、宅配エリアの急拡大も、高齢者介護施設の運営

図 「現状」を5年後の「ありたい姿」に変える人事制度

## 5年後のそよかぜ（ありたい姿）

### ◆宅配エリアの拡大（3年後） ◆高齢者介護施設の新規オープン（5年後）

#### 処遇への納得

- ・社員が自分の評価に納得し、心穏やかに働いている
- ・本人が実際に行っている仕事と賃金のバランスが取れている

#### 人材の多様性

- ・老若男女が、多様な雇用形態で働いている
- ・多様な社員の総合力で、新規事業が軌道に乗っている

#### 仕事への意欲

- ・会議で意見が闊達に出ている
- ・一人ひとりがイキイキと働いている
- ・チャレンジングな仕事をし、達成の喜びを感じている

#### コミュニケーション

- ・社員が「そよかぜで働きたい、働き続けたい」と思っている
- ・部下やメンバーなどの笑顔が、上司の笑顔につながっている

#### 健康な組織

- ・無断欠勤や遅刻がなく、皆が健康的に働いている
- ・組織の透明度が高く、笑顔と笑いがあふれている

#### 学ぶ風土

- ・自分のスキルや能力の向上を実感し、成長の喜びを感じている
- ・部下や仲間にも明るく仕事を教え、互いに学びあっている 等

人事制度の再構築  
(評価に応じた賃金制度  
教育・育成の仕組みなど)

- ・会議で重い空気がたどよい、意見が出ない
- ・仕事ができ意欲的なパートの退職が相次いでいる
- ・仕事と賃金がアンバランスで、不満がくすぶっている
- ・正社員の仕事ぶりに対するパートの不満が表面化している
- ・パートは時給がほぼ一律で、やりがいを感じられない
- ・正社員の評価制度が機能していない 等

## 現状

も、実現するわけではないですよね」

高瀬は、中野に話しかけながら、ホワイトボードに上向き大きな矢印を書き込んだ（上図）。

「現実をありたい姿に変える、つまり、この矢印こそが新たな人事制度です。これを、これからつくってあげばいいんです」

こう話す高瀬の顔は、紅潮している。そよかぜの人材マネジメントに、大きな可能

性を感じている顔だった。中野は、そんな高瀬に気づき、こう答える。

「高瀬さん、そうだね、その通りだ。最初からあれこれ制限を設けずに、ありたい姿を存分に描き、これを追っていくことだね。それにしても、人事の将来を見通していくのは、難しいね。だって、介護業界も、宅配弁当業界も、これからきっと、ロボットやAIの導入が確実に進むと思うんだ。今

は『クルマか原付の免許を持ち、安全運転できる人』の採用に困っている宅配部門も、今後自動運転が実用になってくれば、そうした要件は基本的に不必要になるわけだからね」

「おっしゃる通りですね。自動運転が安全に利用できるのがいつからか、正確に予測することは難しいですが、そういった『この先』も意識しておくことは、人事管理上とても大事だと思います」

そう答えながらホワイトボードをスマホ

で写真に撮った高瀬は、パソコンを落とししながら、中野に話しかける。

「社長、今日もありがとうございました。今回は、『現実』を『ありたい姿』に変えるための人事制度について、私の方でたたき台をご提示しますね。それをもとに議論して、だいたいの制度イメージを固めつつ、共有していきたいと思います」

————— <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



中小企業の防災対策の向上を目的として、防災対策の基本事項から被害を受けた拠点の早期復旧に至るまでの一連の流れを解説

## 中小企業の防災マニュアル

本田 茂樹 編著 A5判 / 176頁 / 定価 1800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。

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

お申込み専用フリーFAX：0120-351-610