

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第13回：実践⑦ 人事制度設計の考え方（2）

未来視点で考えるパートの活用戦略

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、まずは正社員と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。

ただし、パートと正社員の間での不均衡

について、正社員が新卒新入社員の場合には、一定期間不均衡な状態があったとしても、そこには合理性が認められることを確認しました。

※「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。

**不均衡が生んだトラブル
～佐内浩介さんの退職理由～**

「社長、いま確認したように、当社の賃金における課題は、3つの不均衡です。具体的には、パート同士、正社員同士、そしてパートと正社員の間での不均衡な処遇をどうするか？ を、これから考えなくてはなりません」

職務（役割）評価で明らかになった問題

点を、社長の中野との打ち合わせで確認した営業部長の高瀬は、中野の目を見ながらこう、問いかけた。

「そうだね、高瀬さん。課題はよくわかったし、新卒正社員とパートさんの均衡のとり方も含め、解決の方向性も理解できたと思っているよ。要するに、当社のパートさんにも、評価に応じた賃金制度が必要だ、っていうことだよ」

「はい。そう思います。当社の規模では、評価制度など不要と思っていましたが、それではダメだということが、今回の職務評価でよく、わかりました」

「まったく同じ思いだよ。頼りにしていた宅配パートの佐内浩介さんから、突然の退職願いが出たときには驚いたけれど、こうしたアンバランスにきつと、不満を抱いていたんだろうなあ」

「佐内さんは、とても穏やかな性格で、争いごとを嫌いましたからね…。口には出さなかったけれど、仕事の内容にかかわらず時給が一律で、しかも全然上がらないことに、納得がいけない思いもあったんだと思います」

「しかも独身とはいえ、すでに40歳を越えていただけ？」

「はい、確か42歳でした。いわゆる就職氷河期世代で、アルバイトを転々としてきていたと記憶しています。前職は確か製造業で、工場で働きながら、自分が担当するラインのシフト管理もしていたので、宅配のシフト作成のコツを覚えるのも、とても早かったです」

「前職でも大事な役割を果たしていたんだね。でもなぜその会社を辞めて当社に来てくれたんだろう。このあたりは、サービス業より製造業の方が、時給相場も高めだと思うけど」

「その会社は、人使いが荒くって、採用しても半数以上は退職してしまうんだ、って、佐内さんはおっしゃっていました。いつも人が足りなくて、しかもベテランが育たない、って。結果、難しかったりきつい仕事を担当する人がごく一部のパート社員に限られてしまい、佐内さんはいつも、自分でそうした仕事をかぶったり、時にはシフト作成がうまくいなくて、サービス残業もしていたそうです」

「ああ、わかるよ、わかる。佐内さんはそんな感じの人だったよね」

「そうした仕事に、心も身体もついて行けなくなって、確かそれで退職したと言っていました。宅配パートを選んだのは、基本的に一人で行う仕事をしたかったからだとも。一人暮らしをされていたので、時給が50円高いことも、宅配を選んだ理由だったようです。これは入社されてから聞いたことですが…」

「そうか、そうだったんだね。なんだか申し訳ないよ。だって、本当はシフト作成なんてしたくなかったはずだよ。なのに、最後はこれを一手に引き受けてくれてたんだろう?」

「ええ。宅配部門には、正社員として重田さんがいるんですが、重田さんはシフト作成が苦手で、嫌がっていたんです。実際、重田さんが作るシフトは不平等で非効率だ、なんていう不満の声が他の正社員やパートさんからも上がっていて…それでなんだか自然と、シフト作成が佐内さんの仕事に移って行ってしまったんですよ。でも、その方が効率がいいから、重田さんが佐内さんに任せていることを、本当はおかしいと知りながら、私も注意していなかったんです」

自社のパート活用戦略は ～現状より「未来」視点で考える～

中野はため息をついて、こう続ける。

「第二の佐内さんを出してはいけないよなあ」

「前にもお伝えしましたが、製造パートとして働いてくれていた近藤さんも、退職前にパート仲間に『そよかぜの賃金では、子どものスマホ代や塾代が払えない』と言っていたそうです。近藤さんは仕事に習熟したベテランで、製造から盛り付けまで何でもスピーディーにこなしてくれる得難い戦力だったので、退職後の製造部は一時、とても大変でした」

「ありがとう。十分わかったよ。この状態を続けてはいけないと、退職していった仲間の顔を思い浮かべて、改めて今、強く思ったよ。ただ、仕事と賃金が見合わない人のそれを引き上げることは、実際、人件費を大きく上げていくことにつながるよね。そこには、正直な気持ちを言えば、躊躇するところもあるんだ。でも、現状維持はそよかぜにとって大きなマイナスであることもわかった。だから制度の導入について、真剣に検討してみたいんだ」

「社長、ありがとうございます。実は、人件費の面では、私も心配をしています。なので、一緒にシミュレーションをしたいと思えます」と応じながら高瀬は席を立ち、ホワイトボードにマーカーで大きく『そよかぜのパート活用戦略』と書いて、中野を振り返った。

「社長、人事制度を作るとき、まず考えるべきことは、自社の人材をどう活用していきたいか、ということです。つまり、これから先、社員にどんな仕事をしていってほしいのか? なのです」

「今ではなく、これから先なんだ…そうか、でも、そうだよ。当たり前だ。うちにも経営計画があり、それに応じて社内にも生じる仕事の量や、質も、内容だって、変わってくるもんなあ」

「その通りです。もちろん基幹的な仕事は正社員が担うものですが、その上でパートさんに、どこまでどう仕事をしてほしいのか？ を考えることが、制度設計の第一段階です」

「計画しているのは、高瀬さんも知っているとおりで、まずは宅配エリアの拡大だよ。いまは住民の高齢者比率が高い、旧市街の3エリアだけを対象に宅配をしているけれど、今後の高齢化を見越して、3年後には宅配エリアをぐっと広げて、新市街の方にも進出する計画だ」

「はい、それはうかがっております。そよかぜが創業したのは7年前。3年後には創業10年になります。このあたりは転勤族が少なく、転入転出があまりないですから、住民もそよかぜ同様、そのまま10歳、年齢を重ねていることになりますものね」

「そうなんだよ。加えて、共働き世帯の増加だ。これまでは60代の女性といえば専業主婦で、彼女たちが親をみるのが当たり前だったんだ。ところが働く女性が増えていくと、これから60代になっていく女性たちの意識も、変わってくると思うんだよね」

「確かに…私も10年後には60代が目前ですが、独身ですし、そこで仕事を辞めたら、人生100年時代を食べていきませんもの。そこに親の介護や介助が必要になったら、人の手を借りていくしか、両立の手立てはありません」

「一方でこの分野は、新規参入も多いし、他社も軒並み業容拡大を狙っている。何と言っても、国内の数少ない成長マーケット

だからね」

「となるとそよかぜも、今以上に品質にこだわったり、付加価値を高めていかないと、お客さまに選んでいただけないということになりますね」

「人件費を上げようというのだから、値上げの方向は考えられないよ」

「そう、そうなんです。だからこそ戦略的に行わないといけないんです」

活用の方向性と対処法 ～正社員との比較で考える～

「高瀬さんが『そよかぜのパート活用戦略』とボードに書いてくれた意味がよくわかったよ」という中野の言葉を聞きながら、高瀬はさらに話を続けていく。

「エリアが拡大するとなれば、自社で働く人も増えますから、リーダーやマネジャーのさらなる育成が必要になりますよね。宅配や製造の拠点を増やすのであれば、なおのことです。そうした、組織を束ねたり、率いたり、人材を育成する役割を、どこまでパートさんに担っていただくのか？ は、一つの大事な観点となります」

「高瀬さん、これはまだ構想段階なんですけど、実は高瀬さんに伝えていないこともあって」

「え、何ですか？」

「実は、高齢者介護施設の、フランチャイズ経営も考えているんだ。現状、そよかぜのお弁当を召しあがりながら、ご自身で生活されている高齢者も、いずれ一人では生活しづらくなるかもしれないだろう？ そうなったときに入居していただけるような、地元密着型の介護施設を、受け皿として持っておいたら、と考えているんだ」

「なるほど…そよかぜの安全・安心な食事と、今は弁当をお届けする際の『ゆるやか

な見守り』『毎日のさりげない話し相手』などによって提供しているホスピタリティを、そのまま受け継いだ施設ができれば、高齢者ご本人にも、そのご家族にも、安心していただけますね」

「だろ？ こっちは、5年後以降に実現させたいと思っているんだ。いきなり全部は難しいからねえ」

「ありがとうございます。となれば、今後のパート活用戦略は、そうした施設運営のことも視野に入れて考えた方がよいですよ。ちなみにパート活用は、例えばこのように大別されるんですが」と言いながら、高瀬は手元の資料を中野に見せる（右図）。

「なるほど、パート活用を、正社員との比較で考えていくというわけだね」

「はい。ちなみにそよかぜは、創業当初は方向性『3』だったと思うんです。それが今は『2』の状況になっているんだと思います」

「確かに。だから雇用契約上は同じパート社員で時給も一律なのに、仕事の大きさが全然違ってきてしまっているんだね。そして、一部のパートさんの仕事が、正社員同等どころか、比較対象となる正社員によっては、正社員より大きくなってしまっている、と」

「そうなんです。もし今後そよかぜで、『1』を目指していくならば、今のようにパートさんと正社員を明確に区別した雇用管理は、ふさわしくないということになります。そうではなく、統一的なキャリアパスや処遇制度にしていく必要があると思います。労働契約法のからみもありますし」

「無期転換の話だね。それも経営者仲間の間で話題になっていたよ。無期転換をして、さらに正社員と統一的な処遇にしたら、た

図 パート活用の方向性

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

とえパートタイム勤務であっても、もうパートとはいえないよね」

「はい、いわゆる短時間正社員ということになると思います。ちなみに中小企業である当社は、パートでも週の所定労働時間が30時間以上になると、社会保険に加入する必要が出てきます」

「となると、社会保険料は…」

「はい、労働者と折半で、会社も支払わなくてははいけません」

「そうか、パートさんに正社員に近い働き方をしてもらい、労働時間が30時間以上になる人が増えると、その面でもコストが増してくるんだな。社会保険料は、税金と違って、収益に関係なくかかってくるから、キツイんだよ」

「時給を上げて、社会保険料も負担していくとなると、そのぶん生産性高く働いてもらわないと、いずれも支払いきれません。これは正社員も同じですけど」

「本当だよ。で、ちなみに『2』の場合や、『3』の場合は、どうしていけばいいんだい？」

「『2』の場合は、正社員並みに活用したいパートは一部というわけですから、優秀だったり、意欲のある一部のパートさんを、むしろ正社員に登用していく、というやり方がいいかもしれません。『3』は、ほぼ全員が補助的業務つまり、正社員とは全く違う働き方ですが、パートさん同士のなかで

の仕事と賃金のバランスが取れていて、かつ正社員との均衡処遇はかかれている必要がある、ということになるかと思いますが」

「なるほど、パートさんに評価制度を入れればそれでいいと思っていたけれど、その評価制度作成において、正社員の人事制度との関連性をどうしていくか？ が大事になってくるというわけだね」

「その通りです。…あ！ 3時になりました。今日はこれから、宅配部門の会議なんです。佐内さんが抜けた穴をどうしていくか、皆で考えてもらおうと思い、重田さん

に招集をかけてもらったんです」

「そうなんだね。高瀬さんとの、次回の打ち合わせの際にでも、様子をまた、聞かせてください」

慌てて自席に戻っていく高瀬の後ろ姿を見送りながら、中野はこの人事制度の作成に大きく期待している自分に気が付いた。大変だけれども、それ以上の成果を、予見していた。

————— <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/>

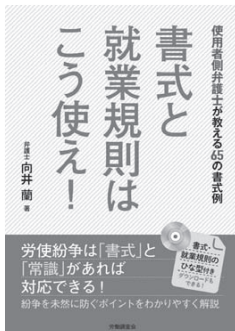
平田 未緒（ひらた みお）



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。

労働調査会のオススメ書籍



実務に通用する 65 の書式例や就業規則例などをもとに、
労働紛争防止のポイントを解説

書式と就業規則はこう使え！

弁護士 向井 蘭 著 A5 判 / 352 頁 / 定価 3500 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