

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第18回：実践⑫ 新・パート人事制度を設計する（4）

未来の“ありたい姿”を実現する評価制度

「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。

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、新・パート人事
制度の格付け制度の骨格を固めました。同
時に、従来の正社員の格付け制度を対応さ
せて、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、考えていま
した。

さらに、パートの評価制度について、高齢
者向け宅配弁当の顧客ニーズに基いて、パ
ート社員の評価項目を検討しました。

※「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](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。

パート社員の評価項目 ～会社が「大事にしている」こと～

「今日の麻婆豆腐もうまかったなあ」

高齢者向け宅配弁当事業を営む「そよか
ぜ」の社長、中野雄二は、近く中華料理
店「黒龍飯店」を出ながらこう、話しか
ける。

「社長はこの麻婆豆腐が本当にお好き
ですよね。私もおいしいとは思いますが、山
椒のピリピリが効きすぎて、社長のように
毎回頼む気には、とてもなりませんよ」

共にランチを取っていた部長の高瀬純子
は、笑いながら答え、

「午後からまた、パートさんの評価制度に
関するミーティングですね」と話題を変
える。

「うん、今日でもう、何回目かなあ。だい
ぶ話が進んだね」

「はい。たくさんお時間をいただいて、あ
りがとうございます。では、1時に会議室
をお願いしますね」

いったん別れて自席に戻り、再度会議室
に集まった二人は、中野の入れた自慢の
コーヒーを飲みながら、前回の内容を振り返
った。

「高瀬さん、前は、そよかぜのお客さ
まがそよかぜに求めるものは何か？ から、
パートさんの評価項目を考えただった
ね」

「はい。まずはお弁当の質そのもの。そし
て、それがご契約通りにきちんと届けられ
ること。さらに、宅配する際に付随して行
っている『見守り』機能が、お客さまがそ
よかぜに求め、期待していらっしゃること
でした」

「そうそう。さらに、それらが確実に行わ

れるために必要な、一人ひとりの責任感や、そよかぜの付加価値をさらに高めていくために持ってもらいたい挑戦意欲や、改善提案なども、評価の観点に入れてみたんだっただよね」

「加えて、勤怠など職場のルールや、そよかぜの仕事はチームワークが何より大事なので、そのための『あいさつ』などマナーについても、入れました」

高瀬はそう言って、前回の会議で作成したパート社員の評価項目（図表1）の案を中野に渡しながら、その目を見て「今日はこの表をもとに、実際に即した形で、さらに検討していきたいと思います」と続けた。

「うん、そうだね。具体的には？」

「まずは、ここに職務の観点を入れることが必要だと思っています。というのは、そよかぜのパートさんは、主に3つの部署にわかれて働いており、それぞれまったく別の業務に就いてもらっているからです」

「お弁当の製造と、宅配と、あとは企画や経理、営業事務など本社機能か。確かに全然違う仕事だよなあ」

「はい。なので、業務スキルについては、個別の評価項目にしなければ、習熟度が測れません」

「他の項目は、共通でも大丈夫なのかな」

「そうですね。具体的な評価の基準を、文言に落とし込む際には工夫が必要かもしれません。例えば『お客様視点』や『仕事基礎』については、製造・宅配・本社で表現を変えた方が、わかりやすい可能性があると思います」

「確かに、宅配部門はお客様と日々、直接接するけれど、製造部門の場合は顔を合わせることがないもんなあ。そして、本社の場合は、営業社員を通じてだったり、電

図表1 パート社員の評価項目（前回より再掲）

評価カテゴリー	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

話やメールでお客様に接するわけだね」

「もう一つ『次工程はお客様』という考え方もあり、取り入れてもいいと思います」

「次工程はお客様？」

「要するに、社内もお客様ということですよ。例えば総務の場合、社員が働きやすいように社内の働く仕組みを整えるのが仕事ですから、総務担当者のお客様は、自社の社員だというわけです」

「なるほど、それはいいなあ。チームワークにも通じるね」

パート社員の評価基準 ～評価は人材育成の手段～

「とすると、パート社員の評価基準の骨格は、こんな風になると思います」

と言って高瀬は、事前に作ってきた資料を中野の前に広げた（図表2）。

「わあ、大きな表になるんだね」

「はい、今回の新・パート人事制度は、そよかぜの『ありがたい姿』、つまり未来のそよかぜを確実に作っていくことを目的に作成しています。なので、現在はまだいない『パートリーダー』についても、制度上は存在させています。さらに、より高いスキルを持っている人については、マイスターな

図表2 パート社員の評価基準の骨格

		等級	1等級	2等級	3等級	
		等級イメージ	見習い	一人前	ベテラン	
		等級定義/ 評価の観点	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	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	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	
評価カテゴリー	チームワーク	協働・報連相・後輩育成・リーダーシップ	分からないことは何でも質問し、不明点がないようにしている	先輩や上司への報連相を確実にし、後輩にアドバイスするなど、常に仲間と協力できている	自ら率先して報連相を行い、上位者を補佐し、後輩の育成・指導を行っている	
	職場のルール	あいさつ・笑顔・コミュニケーション	常に相手にわかるように返事をし、無断欠勤や遅刻をしていない	社内の誰に対しても、笑顔で明るい挨拶をし、同僚や後輩、先輩と率先して会話をしている	社外の人にも笑顔で明るい挨拶をし、後輩が同僚や先輩と率先してできるよう指導している	
	お客さま視点	顧客満足・ニーズ把握	
	仕事基礎	挑戦意欲・改善提案・責任	
		整理・整頓・清掃・勤怠・規則の順守	
	業務スキル	製造	質（正確性）・スピード（生産性）	指導を受けながら、与えられた仕事ができている	1分野以上の業務について、一人で着実にこなすことができている	2分野以上の業務に習熟し、平均以上のスピードでできている
		宅配	質（正確性）・スピード（生産性）
		本社	質（正確性）・スピード（生産性）

どとして処遇することになっているので、表が大きくなっているんです」

「で、さらに、『業務スキル』については、製造と宅配、本社で、評価の基準つまり評価の文言を変えるから、ここでも種類が増

えているわけだね」

「おっしゃるとおりです。いま仮に、『チームワーク』『職場のルール』『業務スキル』の『製造』について、具体的な評価基準を記してみています。これは、各等級に求め

4等級		5等級	
初級マイスター	リーダー補佐	マイスター	リーダー
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	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
	パートリーダーを補佐して、皆が協力・連携できるよう、行動をしている		リーダーとして他部門との調整を行い、最適な仕事の進め方を考え実践している
部門全体の技術レベルや生産性が高まるよう、職場の潤滑油となっている	パートリーダーを補佐して、部門全体の生産性が高まるよう、職場の潤滑油となっている	部門全体の技術レベルや生産性が高まるよう、専門家に学ぶなど、社外とも連携している	リーダーとして積極的にメンバーと対話し、他部門の人ともコミュニケーションをとっている
...
...
...
3分野以上の業務に習熟し、後輩に指導できる。献立の立案段階から協力できている		新たな調理方法の導入や、仕入れ担当、献立担当と連携し、弁当全体のレベルを上げている	
...		...	
...		...	

られる基準ということですが」

「なるほど、でも、これに満たない人は…？」

「少なくともこのレベルには到達できるように、育成していかなくてはなりません。」

こうやって1等級が完全にできるようになり、2等級の基準の仕事ができそうになったら、2等級に昇格させていくわけです」

「なるほど、評価制度が、社員育成の手段と言われるのは、このためだね。…という

ことは、うちは正社員の育成もできていない、ということか?」

「そうですね…、これも私の責任ですが、すみません、正社員の評価制度はいま、ちゃんと運用されていないと思います。つまり機能していないので、せっかく制度があっても、制度を利用した社員育成はできていないのと同じだと思います」

「いや、僕の責任だよ。実際の業務を通じての育成、これをOJTっていうんだっけ?に、頼ってしまっているのが実際だよね」

「OJTはOJTで大切なのですが、たぶん上司によって育成にだいぶ差がついてしまっているのと、育成の方向性がまちまちになってしまっている可能性があります」

「いや、わかるよ。現に、宅配のベテラン社員である重田さんは、多くのパートさんの上司であるにもかかわらず、パートさんとの対話を嫌い、シフト管理も苦手で、宅配ナンバーワンだった佐内さんに全部それを押し付けていたんだよね。その結果、佐内さんが辞めてしまったという…」

「はい、そうでした」

「こうならないためには、正社員の人事制度も見直さないといけないかもしれないなあ」

「そうですね。ただ、以前、そよかぜの正社員用に作った人事制度はあるので、その骨格を利用しながら、内容をカスタマイズすれば、十分使って行けると思います」

パートと正社員の対応 ～職務評価の結果をあてはめる～

高瀬はさらに続ける。

「話題が正社員に移ったところで、今回の人事制度改革のポイントの一つ、正社員と

パート社員とのバランスの部分に、目を向けていきましょうか」

「そうだった、そうだったね。今回、職務評価をして分かった問題は3つだったんだ。一つが、パート社員同士の中でのアンバランス、二つ目が、正社員同士の中でのアンバランス、そして三つ目がパートと正社員の間でのアンバランスだったね」

「おっしゃるとおりです。一つ目のパートさん同士のなかでのアンバランスは、職務評価の結果をもとに、新たな格付け制度の基準にのっとって格付けし直せば、解消していきます。二つ目の、正社員同士のなかでのアンバランスは、現状の格付け制度を手直ししたうえで、パートさんと同じように、新たな基準に照らして正確に格付けし直すことで、解消して行くと思います。そして三つ目、つまり、パートさんと正社員のアンバランスは、以前お見せした『“正社員”格付け制度と“パート”格付け制度の対応』(図表3)にのっとって、パートさん一人ひとりと、正社員一人ひとりが、実際にはどの等級の仕事をしているのか? あてはめて、それぞれの職務ポイントと照らし合わせていくことで見えてきます」

といて高瀬は、図表を中野に差し出した。

「あ、見たみた。実際のパートさんや社員一人ひとりが、この図の何等級に入るのか、具体的にあてはめていくことで、だいぶバランスが見えてくるね」

「はい、そのときに、最初に行った職務評価の結果を、合わせて見ていくことが大事です」

「そうだそうだ。誰がどの程度重要な仕事をしているのか? を、実際に行っている業務の棚卸しをして、一定の基準で数値化

図表3 「正社員」格付け制度と「パート」格付け制度の対応（合流）部分
（連載第16回より再掲）

「正社員」格付け制度（職能資格制度）

格付け（役割等級）
7 等級（部長相当）
6 等級（課長相当）
5 等級（係長相当）
4 等級（主任相当）
3 等級（一般社員<ベテラン>）
2 等級（一般社員<一人前>）
1 等級（一般社員<見習い>）



「パート」格付け制度（役割等級制度）

5 等級（初級マネジャーまたは上級マイスター）
4 等級（初級リーダーまたは初級マイスター）
3 等級（ベテラン）
2 等級（一人前）
1 等級（見習い）

していったんだもんな」

「はい。なので、その結果もこの図表に
まずは入れ込んでみましょう。そのうえで、
整合性が採れない部分について、制度上の

問題がないか、見ていくといいと思います」

————— <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。