

第20回：実践⑭ 新・パート人事制度を設計する（6）

正社員、パート社員の定義を明確化する

「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・パート人事管理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、考えてみました。それを表したのが、図2（P53）の格付け制度です。

その上で、実際の社員を格付け制度に、改めてあてはめてみました。具体的には社員名を、時間賃率（時間当たり賃金）とともに、その社員の職務ポイントに対応する等級に入れ込んでいきました。

すると、図2に示すように、等級と時間当たり賃金の間に、不均衡のあることが、改めて浮き彫りになったのです。

※「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。

正社員とは？ パートとは？ ～違いは労働時間と期間だけなのか～

「さーて、と。今日は大詰めの感じだな」

高齢者向け宅配弁当事業で伸びてきている株式会社そよかぜの社長、中野雄二は、両手にコーヒーカップを持ちながら、部長の高瀬純子がすでに座っている会議室に入ってきた。

「わあ、いい香り。社長、いつもありがとうございます」

高瀬は手をのばしてコーヒーカップを受け取りながら、中野に朗らかな笑顔を見せ、さらにこう続ける。

「前回、正社員の格付け制度と、新たに今作っているパートの格付け制度の各等級に、職務ポイントを具体的に割り当ててみて、現状のいびつさをよりリアルに感じる事ができました。これをどうしていくか？ が今日の一番の議題であり、これが決まれば、格付け制度はほぼ固まったと言えます」

「うん。そうだね」

中野は、給湯室で自ら入れてきたコーヒーを口に含みながら天井を見上げ、さらにその顔を、高く青い空が広がる窓の外に向け、動きを止めた。

「社長、どうされましたか？」

「いや、ね。この前、正社員の格付け制度と、パート社員の格付け制度に、それぞれ職務ポイントをあてはめてみただろう？ そして、そこに、実際の時間当たり賃金を書き込んだよね」

「ええ、そうでした」

「そのときになんとなく、スッキリしないものを感じていたんだけどね」

「はい…」

「高瀬さん、正社員って、何なんだろう」

「え？」

「逆に言えば、パート社員って、何なんだろう、っていうことでもあるんだけど」

「ああ…そよかぜの場合、正社員は無期雇用契約でフルタイム働く社員です。一方パートさんは、有期雇用契約で、正社員より短い時間勤務する社員ですが…。社長がおっしゃっているのは、こういうことではないですよ、きっと」

「うん。そういうことなくってさ。だって、今回、正社員の各等級と、パート社員の各等級に、それぞれ職務ポイントを割り当ててさ。さらに、職務ポイントが同じなら、時間当たり賃金も揃えようとしているわけじゃない？」

「ええ、そうですね。時間当たり賃金に関しては、正社員とパート社員の『働き方』の違いを考慮して、パート社員と比較するときの正社員のそれは、実際の時間当たり賃金の9割にしていますが」

「ああ、そっか。確かに、正社員は、忙しいときに残業をしたり、休日出勤してくれる社員だ、っていう側面があり、それを考慮したんだっただよな」

「社長の疑問は、そこは別のところにある、っていうことですね」

あいまいだった社員区分 ～賃金の差は？ 登用基準は？～

「うん、そうなんだよ」

中野は高瀬の目をまっすぐ見てうなずき、以前から資料として使っている『逆 Y の

字』の図（P52 図 1）をファイルから出して、さらにこう続けた。

「いや、さ。今野先生の『逆 Y の字』の図は、こういう意味じゃない？ つまり、正社員とパート社員は入社経路が違うから、採用時の賃金や、その後の昇給に違いがあっても仕方がない。でも、パート社員が一定の職務ポイント、つまり一定の大きさの仕事ができるようになったら、同じ大きさの仕事をする正社員と時間当たり賃金を揃えていくし、正社員への登用ルートも作っていく…」

「ええ、おっしゃる通りですが…」

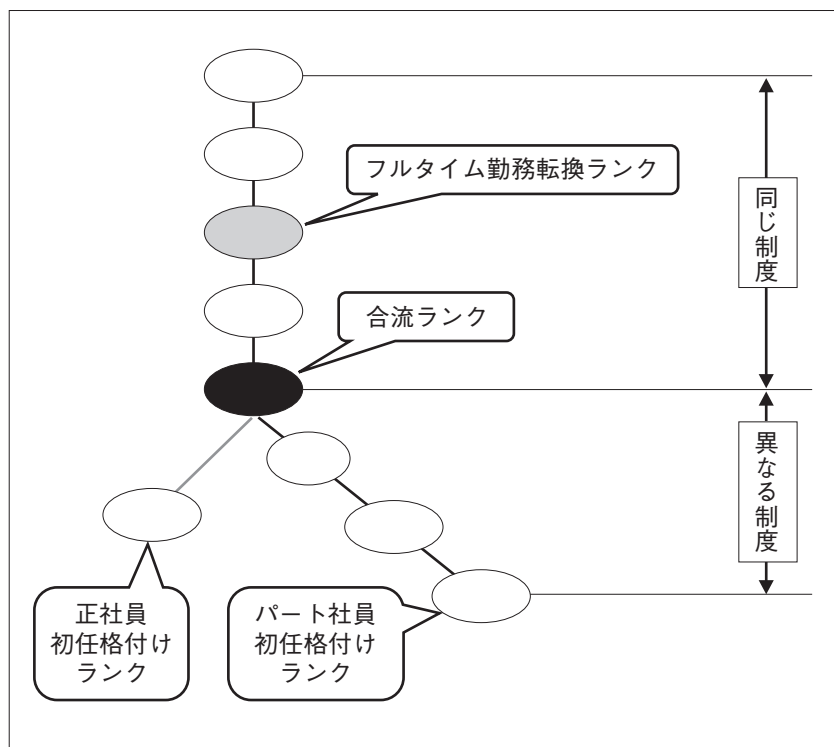
「だとすると、正社員と対応する、つまり正社員転換可能な職務ポイントに達したパートさんのうち、フルタイム勤務できて、かつ残業や休日出勤もできる人だけが、正社員転換できる、っていうことなのかな。逆に言えば、正社員転換が可能な職務ポイントに達したパートさんで、フルタイム勤務でき、かつ残業や休日出勤もできる人が正社員転換を希望すれば、それが誰であっても全員、正社員に登用していく、っていう仕組みにする、ということ？」

中野は、さらに、前回高瀬と共に作成した『「正社員」「パート」格付け制度』の図（P53 図 2）を取り出して見せながら、高瀬にたずねる。

「ああ…確かに、それはちょっとおかしいですよ。でも、じゃあ、どこで線引きするのか？ ということですね」

「そうなんだよ。いや、これは僕の責任なんだけど、創業当初は言ってみれば、正社員とは？ パートとは？ なんて、一つも考えないで採用してたんだよね。僕が最初に採用した正社員はもう、辞めてしまっているけれど、なぜ彼を正社員で採用した

図1 逆Yの字型の社員格付け制度（連載第12回、第16回、第19回より再掲）



※今野浩一郎『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）P278より引用

のか？ といえば、彼が独身で、残業や休日出勤の依頼にも文句を言わず、仕事に意欲的に取り組んでくれたから。そんな彼に、僕の右腕的な存在に育ってほしかったから、だったんだ。彼以外は皆パートさんだったけど、それはもう単純に、パートさんには、宅配や調理といった定型業務をしっかりとやってもらうことしか考えていなかったからでさ。だから賃金も、単に地域相場だけを見て決めていた。それが当時のそよかぜの状況だった、っていうだけなんだよ」

「社長、それはそう、ですね。起業したところは、そんなものだと思います。私がいた飲食業界では、店長以上が正社員、他はパートさん、というような、ざっくりとした線引きがありましたが、今ではパート

さんを店長にすることは珍しくありません。そうすると正社員とパートさんの線引きなんて、ないようなもの、ということになります。だから正社員とは何なのか、パートさんとは何なのか？ が問われているのだと思います」

「パート店長は、小売店なんかでもけっこう進んでみたいだけけど…今、どうなっているのかなあ」

「同一労働同一賃金の観点からは、賃金水準は合わせていかないと、ですね」

「うん、本当だよなあ。…ととと、話しが逸れたね。ごめんごめん。要するに僕は、つまりそよかぜでは、『正社員とは？ パートとは？』なんて、ついぞ考えてこなかったんだよ」

図2 「正社員」「パート」格付け制度（職務ポイントと、対応する社員名および時間賃率を入れたもの）（連載第19回より再掲）

「正社員」格付け制度（職能資格制度）

「パート」格付け制度（役割等級制度）

格付け（役割等級）	職務ポイント	主な正社員（※）
7等級（部長相当）	36～40	高瀬（2300円）
6等級（課長相当）	32～35	
5等級（係長相当）	28～31	佐野原（1943円） 大嶺（1381円）
4等級（主任相当）	24～27	重田（1534円）
3等級（ベテラン）	20～23	高田（1431円） 香川（1278円）
2等級（訓練期）	16～19	
1等級（入社初期段階）	8～15	柏木（1175円）

対応
（転換）

格付け（役割等級）	職務ポイント	主なパート社員（※）
5等級（初級マネジャーまたは上級マイスター）	24～27	
4等級（初級リーダーまたは初級マイスター）	20～23	小林（900円）
3等級（ベテラン）	16～19	井上（900円） 内田 谷川（950円）
2等級（一人前）	12～15	沢口 清野 田上（900円）
1等級（見習い）	8～11	吉崎（900円）

※（ ）内は時間賃率。正社員のものは、活用係数（0.9）を掛けたもの。

社長が考える「正社員」 ～僕の右腕に育ってくれる人～

創業時を思い出し、腕組みをする中野に、高瀬が話し掛ける。

「社長…」

「うん？」

「社長は自分の責任だって、おっしゃいますが、私も『人事制度に詳しい』だなんて自負しながら、正社員とパートの違いを、明確にできていませんでした。でも、いま、社長のお話をうかがっていて、『これが“違い”なんじゃないか？』って思ったんです」

「え？ 僕の話聞いて？ 何か言っただけ？」

「今、社長が創業当初、最初に採用した正

社員についてお話しくださったとき…」

「うん？」

「社長は、正社員を『僕の右腕になってほしかった』から採用した、っておっしゃってたじゃないですか。そこに、そよかぜにおける『正社員とは？』を考えるヒントがあるように感じたんです」

「ああ、確かに。パートさんを僕の右腕に育てよう、とは思わないもんな」

「つまり社長の右腕、あるいは分身として社内で機能するためには、どんな能力を持ち、どんな役割を果たせたらいいのか？ということがすなわち、『正社員とは』に等しいのではないかと思うんです」

「なるほど、それはそうだ。そもそも、僕が引退したあとは、誰かに社長をしてもらわなくちゃいけないわけだよ。正社員とは、

最終的には社長に通じるキャリアを積んでいくんだ、っていうことだ」

「社長はまだお若いですから…70歳まで頑張っていたいたとしても、あと16年」

「それまでに、そよかぜの経営をもっと盤石なものにしていくのは僕の仕事だけど、16年なんてあっという間だよ。高瀬さんは、僕とそんなに年齢は変わらないし…」

「社長、社長と変わらない、なんてことはないですよ。5つ違いますから!」と笑って受け答えながら、高瀬もつぶやく。

「確かに、次世代育成も考えていかなければいけませんね。ということは、将来、経営者や幹部になることを期待する対象が、正社員っていう定義になるんじゃないでしょうか」

「高瀬さん、そう、それだよ」

「ありがとうございます。でも、これ、もう少し噛み砕いて表現したいですよ。というのは、そよかぜの社員は私を含め、経営者の経験がないです。幹部とはどういう仕事をする人か、も、わからないと思うんです」

「つまり、幹部になるには、どんな仕事ができる必要があるのか? を、明確化しておいたほうがいいってことだね」

「ええ、そう思います」と、言いながら、高瀬は席を立て、ホワイトボードに向かってペンを取り、さらに続ける。

「ということは、私たちがいまやっている仕事、いったいどんな仕事なのか? を、言語化すればいいんじゃないでしょうか」

「お、いいね、その通りだ」と中野が相槌を打つ。そして、中野と高瀬は、それぞれ思い思いに言葉を発し、ボードに書き留めながら、正社員とは? パート社員とは? について考えを深めていった。

社員区分明確化の効用 ～育成方針が明らかに～

「うん! それだよ。正社員の定義はそれでいこう!」

中野の言葉に、高瀬もうなずく。そして「だとすると、パート社員の定義は、こんな感じになるでしょうか」

と言って、高瀬がホワイトボードに清書した定義は、以下のようなものだった。

◆そよかぜにおける「正社員」とは

「会社のニーズに従って、創意工夫しながら自ら仕事を創り出す社員」

「常に仕事の改善や改革を行いながら、より中核的な社員として成長し、将来会社の幹部となることが期待される社員」

◆そよかぜにおける「パート社員」とは

「与えられた仕事・役割を着実にこなし、新たな仕事・役割にも前向きに挑戦する社員」

「特定業務を着実にこなし、日々改善しながらその効率を上げていくことが期待される社員」

「いいね、そうだ、これでいこう」

中野は大きく手を打ち、弾むような表情でホワイトボードに書かれた定義を読み上げる。

高瀬も満足そうな表情で、自らが書いた定義を眺めながら、こう続ける。

「社長、ありがとうございます。社長が疑問を呈してくださったことで、そよかぜにおける『正社員とは』『パート社員とは』が

明確になりました。そしてこの定義は、人の採用、育成や、正社員転換においても、大事なやすがになってくれると思います」

「やすが?」

「まずは、正社員とパートさんの採用基準です。将来の期待役割が違えば、当然採用のときの観点も異なってきますよね」

「なるほど、その通りだ。とすると、育成に関しては…」

「例えば、第二新卒の柏木さんです。彼がいま担当している仕事は中堅パートさん並みであることが、今回の職務評価で明らかになりました。一方で、柏木さんの時間当たり賃金は、ベテランパートさんのそれよりも高くて、アンバランスが際立っていたと思います」

「うん、そうだった。でも、それは、正社員とパートさんでは採用経路が違うことと、彼はまだ若く『育成中』である、という理由から、アンバランスも致し方ない、っていうことだったよね」

「ええ、そのとおりです。でも、だからといって、柏木さんに、いつまでも今のような仕事をしてもらっては、困りますよね」

「そりゃあ、そうだよ。会社としても困るし、パートさんにも示しがつかないというか…」

「ええ、そのとおりです。だからこそ、彼には成長意欲をもって、いろいろなことにチャレンジしてほしいわけですが…」

「そうか、なぜ、どう、成長してもらえないといけないのか? を彼に伝えるときに、この定義はすごく有効だ、っていうことだな!」

中野と高瀬は、いたずらっぽい表情を互いに向け合って、笑った。

————— <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。